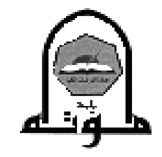


جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

تصور مقترح لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان

إعداد الطالبة

غنية بنت سيف بن سعيد النعمانية

إشراف

الدكتور راشد بن سليمان بن حمدان الفهدي

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــــــا

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجـــــــــة

الماجستير في الإدارة التربوية قسم الدراسات الإنسانية

جامعة مؤتة، 2013

الإهداء

إلى من اقترن وجودي في الحياة باسمه ... إلى من شقى وسعى لجلب لقمة العيش لي ولإخوتي والدي الغالي حفظك الله.

إلى الحضن الدافئ والقلب الرؤوم...إلى اللمسة الحانية والدعوة المباركة...أمي الغالية أبقاكِ الله.

شجعتَني؛ وسعيتُ، ساندتني؛ فواصلْنا الطريقَ معاً. فلك مني تحية تقديرٍ وعرفانٍ بالجميل...

زوجي الحنون حفظك الله و أبقاك.

إلى بلسم الحياة... وقرة العين...إلى فلذات كبدي...حفظكم الله وجعلكم من أهل القرآن العاملين به و له.

إلى من أسأل الله أن يجمعني بها في جنات الفردوس مع النبيين والشهداء...إلى الروح الصغيرة الطاهرة...ابنتي إخلاص الغالية. تغمدها الله برحمته.

إلى من سهرت و تعبت معي في تربية أبنائي...جدة أولادي العزيزة أبقاكِ الله.

إلى أحبابي الذين ساندوني بدعائهم الطيب وسؤالهم الدائم ...إخواني وأخواتي الغاليين رعاكم الله.

إلى رفيقة الدراسة (الماجستير)، إلى من قدمت لي يد العون و المساندة والنصح والإرشاد...إلى الغالية نعيمة العلوية...شاكرةً لكِ ما قدمتيه.

إلى وطني الحبيب...عمان الغالية...دمتِ حرةً.

إلى كل من يسعى للتدوير من أجل التغيير و التطوير للأحسن والأفضل.

إلى كـل هـؤلاء أهدي عملي المتواضع...

اللهم تقبل مني هذا العمل واجعله خالصاً لوجهك الكريم وأجرني به ياعظيم

غنية بنت سيف بن سعيد النعمانية

الشكر والتقدير

الحمد   الذي بفضله تتم الصالحات، وتُنْجز بقدرته وحوله الأعمال الطيبات، فالشكر   بديع الأرض والسماوات، ومن ثم لكل من جاد بوقته وخبرته لإنجاز هذا العمل المتواضع، وأخص بالشكر والتقدير جامعة صحار ومسؤوليها، وأساتذتها، الذين ذللوا سبل المعرفة لطلبة الدراسات العليا.

وأخص بالشكر والامتنان الدكتور الفاضل/ راشد بن سليمان الفهدي، الذي أعطاني من وقته الثمين، نصحاً، إرشاداً، توجيهاً، مما كان له عظيم الأثر في إخراج هذا العمل المتواضع بصورته الحالية.

كما أتقدم بالشكر والثناء العطر إلى الأستاذ/ سعود الصقري، رئيس قسم ضبط الجودة بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية، على تعاونه البناء، بتقديم الدعم والمساندة في موضوع الدراسة.

والشكر والتقدير إلى عينة الدراسة التي تجاوبت معي وأعطتني من وقتها الثمين. والشكر موصول إلى الأفاضل محكمي الأداة الذين لم يبخلوا بملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة. كما أتوجه بشكري الجزيل إلى المركز الثقافي بجامعة السلطان قابوس، الذي يسر لي سبل البحث العلمي وبخاصة الأستاذ الفاضل/ سعيد الحراصي. والشكر الجزيل موصول إلى القائمين على مكتبة التربية بمركز التدريب بصحار، على تعاونهم في توفير المراجع الخاصة بالدراسة.

ولايفوتني أن أشكر أستاذتي/ جوخة الكيومية التي ترجمت الدراسات الأجنبية الخاصة بالدراسة، فلها مني وافر التقدير. والشكر موصول للأستاذة/ منى السعدية على مراجعتها اللغوية للرسالة

وشكري الخاص لوزارة التربية والتعليم التي أتاحت لي الفرصة لمواصلة دراستي العليا.

ومسك الختام، شكر ملؤه الحب والامتنان لزوجي الغالي الذي لم يبخل علي بالمشورة والمتابعة والسؤال.

و"الحمد   رب العالمين"

غنية بنت سيف بن سعيد النعمانية

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

"تصور مقترح لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان"

غنية بنت سيف بن سعيد النعمانية

جامعة مؤتة، 2013

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. كما هدفت إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي عند مستوى دلالة (α =0,05) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات(المؤهل، المحافظة التعليمية، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة). وقد استخدمت الاستبانة أداة للدراسة ، حيث احتوت على أربعة محاور، مكونة من(58) مفردة، وزعت على عينة من(37) مدير دائرة و(173) رئيس قسم في ست محافظات تعليمية هي:(مسقط، وشمال الباطنة، وجنوب الباطنة، والداخلية، وشمال الشرقية، والظاهرة)، وقد توصلت الدراسة إلى أن آراء مديري الدوائر ورؤساء الأقسام نحو إمكانية تطبيق هذا الأسلوب جاء بدرجة عالية جداً في جميع المحاور. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في إمكانية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في كل المحاور تعزى لمتغير المؤهل العلمي والمحافظة التعليمية والمسمى الوظيفي، بينما توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً وعند مستوى دلالة (α =0,05)، تعزى لمتغير الخبرة لصالح الموظفين ذوي11سنة خبرة فأكثر في محور إجراءات

التطبيق، وفي ضوء ذلك تم التوصل إلى وضع تصور مقترح لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي يتضمن: منطلقات الأسلوب، وأهدافه، ومتطلباته، وآليات التنفيذ ، ومعوقات التطبيق وسبل التغلب عليها.

Abstract

Suggested Proposal to Apply the Procedure of Job Rotation in General Directorates of Education in the Sultanate of Oman

Ghaniya Bint Saif Bin Said al-Namani

Mu'tah University/ 2013

The study aimed to suggest a proposal to apply the procedure of job rotation in the General Directorates of Education in the Sultanate of Oman, it aimed to find out whether there are statistically significant differences to apply the procedure of job rotation at the significance level((α =0,05) between the variables estimates of the study sample due to the (gender, qualification, education governorates, job title, and years of experience).

The study used a questionnaire consisting of four domains which included (58) items. The questionnaire was distributed to (37) head directors and (173) department directors in six governorates: Muscat, Batinah North, Batinah South, Aldakhiliyah, Alsharqiya Notrh and Alsharqiya South.

The study found that all items of the questionnaire have got a high degree of agreements, and there were statistically significant differences at the level (α =0,05) due to the variable of experience in favor of employees with 11 years of experience or more in the domain (application procedures). However, there were no statistically significant differences in the possibility of applying rotation career in all domains.

Finally, the study suggested a proposal to apply job rotation including: aims, requirements, application techniques, challenges, and ways to overcome them.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

إن العالم الذي نعيشه اليوم يتميز بالتطور والديناميكية والحركة المستمرة في جميع مجالات الحياة، فالعلم يتطور ويزداد حجم المعرفة فيه بمعدلات سريعة ومتلاحقة، وكذلك الأمر بالنسبة إلى التكنولوجيا والاتصالات، وبات هذا التطور ينعكس على المنظمات وأهدافها وهيكلها ونشاطها، وخلق أمامها تحديات يجب التعامل معها. وقد صاحب ذلك وجود وظائف جديدة وتغيير لأساليب العمل في الوظائف الموجودة، فكان على المنظمات والمؤسسات الحكومية وبخاصة في الميدان التربوي لكونه واسع وحيوي ومتجدد؛ تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم، كما يجب تهيئة الأفراد لتبوأ وظائف مستقبلية وإعدادهم لمواجهة كافة التغييرات التكنولوجية والمعلوماتية.

فالعمل الإداري لا يتحدد بمـستوى معـين، ولا بوحـدة إداريـة معينـة فـي المنظمة وخاصة عمل الإدارات العليـا؛ حيـث يفتـرض علـى المـدير أو رئـيس القسم، أن يتعرف على الكثير من الجوانـب، والأعمـال الموجـودة فـي المنظمـة، ويشكل فكرة واضحة عنها. من هنا نجد أنه لابد مـن بعـض الطرائـق التطويريـة التي تسهم في إكساب المديرين ورؤساء الأقسام ما يحتاجونـه مـن معلومـات عـن المنظمة بالإضافة إلى بعض المهارات التـي يحتاجهـا الفـرد فـي عملـه الإداري، والتي يفتقدها الكثير من المـديرين ورؤسـاء الأقـسام ولا يمكـن تلبيتهـا إلا مـن خلال تقنيات وأساليب إدارية حديثـة مـن بينهـا أسـلوب التـدوير الـوظيفي(Job-Rotation)(القحطاني،2011)

فهو طريقة جديدة وفعالة لتوسيع المعرفة الإدارية حول المنظمة ويكون إما بشكل عمودي : وذلك بترقية الإداري إلى مواقع إدارية أعلى، أو تناوب أفقي: ويكون وفقا لخطة معينة تهدف إلى زيادة خبرة المديرين ورؤساء الأقسام من خلال الحصول على المعلومات حول كافة الأعمال والأنشطة في المنظمة، بالإضافة إلى دور هذا الأسلوب في تقليل الروتين والملل وتطوير أفكار جديدة لدى المديرين(الظاهر،2009).

ويؤكد موردن (Morden,2008)، إن التدوير الوظيفي من الطرق المستخدمة لنشر وتوزيع المعرفة وذلك بنقل الموظفين من حين لآخر بين الجوانب المختلفة للعمليات التكنولوجية أو بين الوظائف المختلفة مثل البحث والتطوير والتسويق من أجل إكسابهم الخبرة في الميدان الإداري، وهو يساعد الموظفين على استيعاب العمل من زواياه المختلفة، مما يجعل المعرفة التنظيمية في العمل أكثر تدفقا وسهولة في النقل أثناء الدمج بين الخبرات المختلفة للموظفين.

فالتدوير الوظيفي وسيلة عملية ضرورية عندما تكون المنظمة تعمل في بيئة إدارية تقليدية، وأنظمة وقواعد، وإجراءات تتصف بالجمود والرتابة، وصعوبة التخلص من العناصر التي أثبتت التجربة انخفاض مستوى أدائها أو إخلاصها وولائها وعدم ملاءمتها للمواقع التي تتبوؤها. ومن إيجابيات تدوير المديرين ترك الأثر الإيجابي على المرؤوسين، حيث يمكنهم من الاستفادة من العمل تحت إشراف مديرين بخلفيات وأساليب مختلفة فيكتسبون مهارات ومعارف متنوعة (الفريان، 2011).

ويعتبر التدوير الوظيفي من الأساليب التدريبية ذات الأهمية البالغة في تطوير الأعمال وتحديث الإدارات ودفع المؤسسات قدما لتحقيق أهدافها العليا وتطوير قدرات أفرادها؛ فهو يساعد الفرد كما يساعد المنظمات على الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناجم من الاعتقاد بأن الوظيفة هي ملك الموظف، وهذا الاعتقاد يدفع الكثير من الموظفين لارتكاب المخالفات الوظيفية وتعطيل برامج التنمية الإدارية، فالتدوير الوظيفي يسهم بشكل رئيسي وفعال في تغيير الثقافة التنظيمية في الأجهزة والوحدات الحكومية، ممايساعد على ترسيخ مبدأ احترام الوظيفة الحكومية، وبالتالي تطبيق مبدأ "الإدارة الأمينة" كمطلب حتمي وضروري لتعزيز جهود التنمية المستدامة (هيجان، 2003).

ويبرز نجاح هذا الأسلوب في المنظمات الصناعية والتربوية على حدٍ سواء، فاليابان من الدول الصناعية الكبرى التي تطبق أسلوب التدوير الوظيفي في منظماتها

الصناعية سواء داخل اليابان أو خارجها؛ إيماناً منها بأهمية الموارد البشرية والاستفادة من مهاراتهم، كما تؤمن بأهمية تساوي الفرص بين هذه الموارد في الوظائف الفنية أو الإشرافية أو الإدارية أو القيادية، وكذلك رغبتهم في الإبداع والتجديد والتطوير من خلال التدوير الوظيفي. فهو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارس لإتاحة الفرصة لأكبر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة، ويهدف هذا النظام إلى إعداد الموظف أوالمدير لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ومجدول، وفق خطة إدارية مدروسة وتحديد سنوات لممارسة العمل الجديد.

ويؤكد العديلي(2008) الأهمية الإدارية لهذا الأسلوب، عندما نتأمل ما يحدث عند خلو منصب قيادي في المنظمة، حيث نرى المعاناة والتخبط في خطوات إيجاد البديل القادر على ملء الفراغ الناتج عن عدم التخطيط، والإعداد لخلق القيادات البديلة من خلال البرامج التطويرية التي من أهمها التدوير الوظيفي. إضافة إلى كونه وسيلة لإعداد القيادات وسد الفراغ القيادي في المنظمة، فإن التدوير الوظيفي للمديرين عنصر فاعل في الإدارة الحديثة للمنظمات يساهم في تعزيز وتفعيل دور الموارد البشرية وصقل مواهبها، وفتح آفاق جديدة لها لاكتساب خبرات ومهارات ومعارف متنوعة تمكنها من الإلمام بجوانب العمل في الوحدات الإدارية المختلفة، وتحفزها على الإبداع والتميز، إلى جانب أثرها الفعال في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين؛ لشعورهم بأن إدارة المنظمة تعطي المتميز المستحق الفرصة العادلة للتقدم والترقي الوظيفي، وتحد من استمرار المديرين غير الجديرين في مواقعهم الإشرافية. فالتدوير يكسب المديرين ورؤساء الأقسام خبرات متنوعة في المنظمات التربوية بشكل خاص، مما يوفر ظروفاً أفضل للتنسيق والتعاون بين مختلف الوظائف، كما إن التدوير الوظيفي يجعل الفرد أكثر إلماماً بمختلف جوانب العمل، وتصبح لديه نظرة أكثر شمولية، وتكسبه مزيداً من الثقة بقدراته، في حالة ترقّيه لمناصب قيادية.

وفي سلطنة عمان تولي وزارة التربية والتعليم تنمية الكوادر الإدارية أهمية بالغة، لمالها من تأثير فعال في تحسين الخدمات لأفراد المجتمع، وتعظيم فائدة العائد من الموارد المتاحة. فدأبت منذ العام 2002م على إعداد خطة سنوية للإنماء المهني تهدف إلى إكساب الفئات الفنية والإدارية المهارات والكفايات اللازمة لتطوير أدائها، كما اهتمت بالتأهيل والتدريب، فهو يعد جزءاً رئيسياً في عملية تنمية الموارد البشرية، حيث تقوم سنوياً بتخطيط برامج تأهيلية عديدة للمعلمين ومديري المدارس وغيرهم من التربويين(وزارة التربية والتعليم،2011)؛ خاصة مديري الدوائر ورؤساء الأقسام بديوان عام الوزارة أو بالمديريات التعليمية التابعة للوزارة بالمحافظات التعليمية المختلفة، لاسيما الإدارة الوسطى والتي تعتبر حلقة الوصل بين الإدارة العليا بوزارة التربية والتعليم والمؤسسات التعليمية (المدارس) والتي تعد محك التطوير والتجديد والتغيير لكونها تضخ المؤسسات التربوية والتعليمية بالأفكارالجديدة، فكلما شملها التغيير والتجديد في إدارتها، فإن أثر ذلك سيعود بالفعل على المنظومة التعليمية في المحافظات المختلفة جميعها، لذاجاءت هذه الدراسة لوضع تصورمقترح لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، في ضوء متغيرات الدراسة.

2.1 مشكلة الدراسة:

بالرغم من الدور الفعال الذي تقوم به وزارة التربية والتعليم والمتمثلة في المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية في تدريب الكوادر الإدارية، وانطلاقا من اهتمامها بمديري الدوائر ورؤساء الأقسام في المديريات العامة في مختلف المحافظات، وإعدادهم بما يتناسب مع متغيرات العصر والمستجدات في الميدان التربوي، وذلك بانتهاجها لمجموعة من استراتيجيات التدريب المختلفة. وبرغم ذلك فإن الموظف قد يمكث في وظيفته بدون تغيير أو تطوير مدة قد تصل إلى عشرين عاماً وربما بعض الموظفين يبدأ مسيرته العملية ويتقاعد وهو في نفس القسم أو الإدارة بدون أي تغيير

يذكر. ولا شك أن مثل هذا الموظف والإداري يكون عرضة للاحتراق الوظيفي، وبالتالي ضحية لأسلوب ونظام العمل غير المرن، كما أن الجهاز الذي يعمل فيه سيكون ضحية أيضاً؛ لأن الأداء في هذا الجهاز الذي يعمل فيه سيكون متدنياً بل قد يكون معدوماً، مما يؤثر على إنتاجية وكفاءة الجهاز الإداري ككل. وقد أكد ذلك الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة، عن طريق المقابلة لمجموعة من رؤساء الأقسام والبالغ عددهم(6)، من المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة، وتكونت بطاقة المقابلة من مجموعة من الأسئلة المفتوحة ملحق رقم**(أ)**، وبينت نتائج المقابلة الأمور التالية:

1. من خلال تاريخ شغل الوظيفة الحالية لرؤساء الأقسام أن أحدهم مكث في وظيفته عشرين عاما من سنة 1991م إلى 2011م، وأكثر من فرد- رئيس القسم- بلغ مدة 11سنة منذ تسلم الوظيفة في 2003م وحتى الآن.
2. التدوير الوظيفي، أحد الأساليب المستخدمة لتطوير المديرين ورؤساء الأقسام إلا أن مديرية محافظة شمال الباطنة لاتنتهج هذا الأسلوب الإداري الحديث.
3. لا يوجد في اللائحة التنظيمية نص أو قانون يؤكد على استخدام أسلوب التدوير الوظيفي الأفقي، إلا أن أحدهم التبس عليه التفريق بين التدوير الوظيفي وبين النقل للموظفين، وهذا دليل على عدم وجود أسس نظرية في الميدان التربوي للتدوير الوظيفي وعدم اطلاع هؤلاء الأفراد على التقنيات والأساليب الحديثة في الإدارة، مما يؤكد على تقادم المعلومة لدى بعض رؤساء الأقسام.
4. أكد الجميع أهمية أسلوب التدوير الوظيفي لأنه يضمن العدالة في إكساب الموظفين الخبرات الإدارية المختلفة، كما أنه يرفع من مستوى دافعيتهم للعمل ويساعد الموظف على الاطلاع على جميع مهام عمل الوحدة التي يعمل بها.
5. اتفق الجميع على مجموعة من الفوائد لأسلوب التدوير الوظيفي للفرد والمؤسسة وهي: تنوع الخبرات، وكسرالرتابة(الممل في العمل)؛ في حالة وجود الفرد في وظيفة واحدة لمدة طويلة، وتسود العلاقات الإنسانية في المؤسسة، ويساهم في

سرعة إنجاز الأعمال وعدم تعطيل المعاملات في حالة غياب المسؤول، وزيادة الإنتاجية؛ نتيجة للبعد عن التنافس غير الشريف، ويشجع العمل بروح الفريق الواحد بوجود الشفافية في العمل.

من ذلك تستخلص الباحثة أن أسلوب التدوير الوظيفي يعمل على تطوير الموظفين وإكسابهم خبرات متنوعة في مجال العمل، كمايسهم في التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة، ويعزز العمل بروح الفريق الواحد ويزيد من الإنتاجية. إلا أن الواقع الفعلي يؤكد أن وزارة التربية والتعليم لا تأخذ بهذا الأسلوب الإداري الحديث، واقتصرت على مجموعة من الأساليب الإدارية في تطوير موظفيها، ومما يؤكد ذلك ما خلصت إليه دراسة المحروقية (2003)، التي أشارت إلى أن استراتيجيات التطوير والتنمية الإدارية لمديري الدوائر ورؤساء الأقسام اقتصرت على التدريب، ولم تتناول الجوانب الأخرى للتطوير التي أوضحتها الأدبيات والتجارب الناجحة في الدول مثل التدوير الوظيفي. وكذلك دراسة الشريف(2011)، التي أكدت على أن التدوير الوظيفي من الأساليب التي تؤدي إلى تطوير أداءالإدارة داخل المنظومة الاجتماعية بالجامعات السعودية، وأكد القحطاني(2011)، على أهمية تطبيق التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية.

مما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما الأسس النظرية التي يقوم عليها أسلوب التدوير الوظيفي؟
2. ما إمكانية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، من وجهة نظر مديري الدوائر ورؤساء الأقسام ؟
3. هل تختلف آراء عينة الدراسة في إمكانية تطبيق التدوير الوظيفي، باختلاف كل من: المؤهل العلمي، المحافظة التعليمية،المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة؟

4. ما التصور المقترح لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي، في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟

3.1 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تعرف الأسس النظرية التي يقوم عليها أسلوب التدوير الوظيفي، والتجارب العربية والعالمية الناجحة في هذا الأسلوب.
2. تحديد مدى إمكانية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم، من وجهة نظر مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في المديريات العامة للتربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
3. تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إمكانية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم، بسلطنة عمان، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، المحافظة التعليمية، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.
4. تقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

4.1 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة مما يلي:

1. إثراء الجانب المعرفي في مجال التنمية الإدارية، لكون أسلوب التدوير الوظيفي مفهوم حديث لم يبحث على مستوى السلطنة على حد علم الباحثة.

2. تقديم مقترحات للمديريات والدوائر والأقسام التابعة لوزارة التربية والتعليم في السلطنة، لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.

5.1 مصطلحات الدراسة:

التدويرالوظيفي:(Job Rotation) عرفه الظاهر(2009) وسلطان(2003) وعباس (2006) بأنه: تناوب المواقع في العمل، وطريقة جديدة لتوسيع المعارف الإدارية حول المنظمة ويكون إما بشكل عمودي vertical Rotation ويتم فيه ترقية المدير إلى مواقع إدارية أعلى، وتحمل مسؤوليات أكبرمع صلاحيات أوسع، وإما بشكل أفقي Horizontal Rotation وهو الانتقال إلى وظائف في نفس المستوى بهدف زيادة خبرة المديرين من خلال الحصول على المعلومات الكافية حول الأعمال والوحدات الإدارية في المنظمة، وفق خطة معينة تتبعها المنظمة. وهذا الأسلوب يؤدي إلى تقليل الروتينية والملل، وتوليد أفكار جديدةٍ لدى المدير.

كما عرفه (الصحّاف، 1997) و(العزّاوي، 2006) و(العلّاق، 1996) و(بيل، 1997) بأنه: التبديل بين الوظائف (التناوب الوظيفي) ويتمثل في نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى في نفس الرتبة أو المستوى، وهو تنقل أفقي يساهم في إعداد الموظف لمستويات أعلى في مساره الوظيفي الذي قد يتطلب الإشراف على مثل هذه الوظائف ويهدف إلى تطوير القدرات وتوسيع المعارف لدى الموظفين، والتخلص من الركود والملل المصاحب لأداء نفس العمل يوميا. ويرى الرحالي، كما ورد في (الشريف،2011)، أن التدوير الوظيفي هو الأداة الفعالة والركيزة الديناميكية، والتي تهدف إلى ضخ دماء جديدة في المنصب من أجل تطوير الأداء وتجنب ترهل المؤسسات وتغلغل المحسوبيات فيها وتقليص احتمالات الفساد، و القصور والضمور في الإنتاجية ومخرجات العمل وجودته وتحرير الإدارات من قيادات الملل نتيجة الروتين، ويكون التدوير وفق خطة مدروسة ولفترة زمنية محدد أقصاها(6) سنوات

وتعرّف الباحثة التدوير الوظيفي إجرائيا على أنه: أسلوب إداري حديث في التطوير الإداري، مخطط ومنظم، يتم من خلاله تحريك مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في المديريات من عمل إلى آخر أفقياً داخل المنظمة، وفق خُطةٍ مدروسةٍ ولفترة زمنية أقصاها (6) سنوات؛ بهدف تنمية وتطوير معارفهم، ومهاراتهم، وخبراتهم؛ ليتمكنوا من أداء أعمالهم، وفق المستجدات في الميدان التربوي في الحاضر، أو لتولي المراكز القيادية في المستقبل.

6.1 حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة الميدانية على مديري الدوائر و رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية المختلفة والتابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

الحدود المكانية : تم تطبيق الدراسة الميدانية على (6) محافظات هي: مسقط، شمال الباطنة، جنوب الباطنة، الداخلية، شمال الشرقية، الظاهرة.

الحدود الزمانية : تم تطبيق الدراسة من بداية شهر مايو(2012) وحتى نهاية شهر سبتمبر (2012).

الحدود الموضوعية: أسلوب التدوير الوظيفي من حيث أهميتة وفوائده، وإجراءات تطبيقه، والمستويات الإدارية التي يمكن أن يتم التدوير الوظيفي بها والمعوقات التي تحد من تطبيقه

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذاالفصل عرضا توضيحيا للإطار النظري الذي تقوم عليه هذه الدراسة، وأهم الجوانب التي سترتكز عليها، وكذلك الدراسات السابقة.

1.2 الإطار النظري:

1.1.2 مفهوم التدوير الوظيفي:

تواجه المنظمات اليوم العديد من التحديات والتغييرات المتسارعة التي أفرزتها العولمة وسماتها المختلفة، مما دفع بالمنظمات إلى البحث عن أساليب وتقنيات إدارية حديثة من أجل البقاء أولاً، ومن ثم المنافسة ثانياً؛ لذا أصبحت المنظمات تولي الموارد البشرية مزيداً من الاهتمام لكونهم العنصر الأساسي والأهم في المنظمة، كما أنهم مصدر للمعرفة والإبداع، ومحور العمل الإداري، ومن أهم صور الاهتمام بهم: زيادة معارفهم ومهاراتهم، وتطوير أفكارهم، واتجاهاتهم باستمرار، ولن يتأتى هذا إلا بالتدوير الوظيفي؛ الذي يعد من نتائج الإفراط في التخصص سواء على المستوى الفني أم على المستوى التنظيمي؛ الأمر الذي جعل العمل يتميز بالرتابة وأصبح العمل قاصراً على تحدي قدرات الأفراد، ولايتيح لهم فرصاً ملائمة للابتكار والتجديد، وتأكيد الذات وتولد عن ذلك الشعور بالملل والإستياء لدى العاملين، وانعكست آثار ذلك في كثير من الظواهر السلبية، كالتقاعد المبكر من الخدمة، وارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل

(ترك العمل)؛ لذلك فإن التدوير الوظيفي هو الاستراتيجية والأسلوب المناسب لحل تلك الظواهر السلبية، واستيعاب كل المتغيرات المختلفة والتهديدات التي تحيط بالمنظمة (الخالدي،2011)

كما توجد ألفاظ مرادفة، تصب في بوتقة واحدة ومفهوم واحد وهو التدوير الوظيفي وهي: تناوب المواقع، ودوريةالعمل، وتبديل الوظائف، والنقل التدريبي، والتناوب الوظيفي.

وقدعرفه (العديلي، 2008)، بأنه إعداد الموظف أو العامل أو المدير لممارسة أعمال أخرى مقاربة لوظيفته في المهام، وفي نفس المستوى، وفق خطة إدارية مدروسة وتحديد سنوات، لممارسة العمل الجديد، سواء للوظيفة الإشرافية أو الإدارية أو القيادية، أو الوظائف الفنية، قد تكون أربع سنوات أو خمس سنوات، ومن ثم تحويلهم لممارسة أعمال أخرى.

بينما عرفه (الموسوي، 2008)، على أنه: هو نقل الموظف من عمل لآخر داخل القسم الواحد، أو بين الأقسام بغرض إتقان الموظف لعدد من العمليات المتشابهة، والتي يكمل بعضها بعضاً، من أجل تكوين صورة شاملة عن طبيعة عمله، وقد يكون هذا النقل خلال يوم، أو أسابيع أو أكثر. وعرفه (كشواي، 2003) بقوله: التناوب الوظيفي والخبرة المدروسة ويتمثل ذلك في تنقل الموظفين بين الوظائف المختلفة لفترة من الزمن،حتى يتمكنوا من اكتساب مهارات أحدث وأكثر، ويمكن أن يستخدم كوسيلة، يمكن من خلالها مكافأة الأشخاص العاملين الذين لايوجد أمامهم، فرص ترقية قريبة، وهذا الأسلوب يتناسب بصفة خاصة، مع عملية تطوير الإدارة.

وأمـا مـوردن (Morden,2008) فقـد عرفـه بقولـه: هـو مـن الطـرق المـستخدمة لنـشر وتوزيـع المعرفـة، وذلـك بنقـل المـوظفين مـن حـين لآخـر، بـين الجوانـب المختلفـة للعمليـات التكنولوجيـة، أوبـين الوظـائف المختلفـة؛ مـن أجـل إكـسابهم الخبـرة فـي تلـك الوظـائف، وتـساعد هـذه الطريقـة المـوظفين، علـى فهـم واسـتيعاب العمـل مـن زوايـاه المختلفـة،

مما يجعل المعرفة التنظيمية، أكثر تدفقاً وسهولة في النقل، أثناء الدمج بين الخبرات المختلفة، للموظفين لتسهل عملية التعبير والتبني للمعرفة التنظيمية.

كما عرفه (سلطان، 2003) بأنه النقل الدوري من وظيفة إلى وظيفة أخرى(دورية العمل) ويكون بطريقتين: الطريقة الأولى النقل الرأسي: لايعني أكثر من ترقية الشخص، من منصب إلى منصب أعلى في الهرم الوظيفي.والطريقة الثانية: النقل الأفقي وهو النقل من وظيفة إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى التنظيمي، بشكل مخطط له، ويكون بين الأعمال المختلفة للمنظمة، أومن موقع إداري إلى موقع إداري آخر.- من دائرة إلى دائرة أخرى أو من قسم إلى آخر، أومن محافظة،أو فرع إلى محافظة أوفرع آخر،وهكذا-.

وهذا النوع من التدوير الوظيفي-الأفقي- هو الذي يعنينا في الدراسة، حيث يتم نقل الموظف من قسم لآخر، بهدف توسيع خبراته وتحديد نقاط القوة والضعف لديه، ومراقبة قيامه بالأعمال، ويتسم هذا الأسلوب بالمرونة في التطبيق، ويزيد من الترابط بين دوائر العمل المختلفة، كما يعد حلاً لأزمة قلة التنسيق بين دوائر العمل في المديرية الواحدة والتي نعاني منها في الميدان التربوي، فمن خلاله يتفهم المديرون؛ المشكلات الموجودة في المنظمة بشكل عام، ويزيد من الاطلاع والمعرفة كما يحقق تطوير العمل وتجويده (الخالدي، 2011).

الفرق بين مفهوم نقل الموظفين وأسلوب التدوير الوظيفي :

النقل يعني تغيير الوظيفة أو العمل الحالي للشخص إلى وظيفة أو عمل آخر مساوٍ لها في المركز الوظيفي والمسؤولية والأجر من حيث الأساس (الموسوي،2008) ويكون النقل لبعض ضرورات العمل، وأحياناً في الحياة العملية، قد يكون هناك نقل

إلى وظيفة أقل أجراً ويطلق عليه (تخفيض العمل) ويعني ذلك أن الوظيفة ليست على نفس المستوى من المسؤولية، أوالأجر وكذلك ليست ترقية لأنها لاتؤدي إلى زيادة في الأجر أوالمسؤولية.

وذكر كل من: (نوري وكورتل، 2011) بأن النقل أنواع هي:

1. النقل الإنتاجي: ويهدف إلى انتقال الفائض من الأيدي العاملة من قسم إلى قسم آخر هو بحاجة إليه، وذلك بدلاً من اللجوء إلى تعيين أفراد جدد في القسم الذي فيه عجز من العاملين؛ وهذا النوع من النقل لتفادي إقصاء وإنهاء خدمات العاملين الفائضين.
2. النقل العلاجي أو الشخصي: يتعلق هذا النوع بالعاملين أنفسهم،حيث يقوم أساساً على نقل الفرد الذي لم يكن باستطاعته الاستمرار في أداء عمله الحالي بالصورة المرضية، نتيجة لخطأ في تعيينه منذ البداية أوعدم صلاحيته لأداء العمل، ولأسباب شخصية كتأزم العلاقة في العمل بين المرؤوس وزميله أو بينه وبين رئيسه في العمل أو لاعتبارات أخرى كقربه من السكن.
3. النقل التناوبي: تقسم العمل إلى مناوبات أو فترات صباحية أومسائية؛ إذ تستدعي ظروف العمل أو الأفراد هذا النوع من النقل وطلب الأفراد النقل تارة لأخرى؛ لأسباب تعود أهمها إلى تنظيم الحياة الاجتماعية، ويتطلب من الإدارة مراعاة ذلك.
4. النقل التدريبي: انتقال الفرد من عمل لآخر بقصد زيادة مداركه، ويتم نقل الأفراد بين الأقسام بصورة دورية، وهذا النوع عادة لتدريب الإداريين(التدوير الوظيفي).
5. النقل الدائم والمؤقت: نقل الأفراد إلى وظيفة أخرى لمدة قصيرة لا تتجاوز أسبوعاً؛ للتغلب على حالة طارئة في المؤسسة،ويعود بعدها الفرد إلى عمله، بينما النقل الدائم هو النقل الذي لا عودة فيه للفرد لعمله السابق.

بعد استعراض مفهوم النقل وأنواعه والعرض السابق لمفهوم التدوير الوظيفي والقراءة المتعمقة فيه، توصلت الباحثة إلى الفرق بينهما كمايلي:

النقل: أداة قانونية يتم بها شغل وظيفة ما، وهي ذات أثر فوري. وهوأعم وأشمل ويأخذ اتجاهين :

أ. نقل في نفس المستوى من المسؤولية أو الأجر(النقل الأفقي)

ب. نقل ليس على نفس المستوى من المسؤولية أو الأجر(تخفيض العمل)، ويكون بشكل أقل.

ومن أهم **مسوغات النقل:**

1. أسباب علاجية أو شخصية.
2. رغبة الإدارة أو المؤسسة، لاعتبارات خاصة، تقتضيها عملية التنظيم.
3. لغايات تدريبية كتعريف الموظف بالأعمال داخل المؤسسة.
4. لظروف طارئة تمر بها المؤسسة مثلا :إحلال موظف، محل موظف ترك العمل دون علم مسبق.

التدوير الوظيفي: عملية إدارية مخططة ومستمرة تهدف إلى تحسين مهارات وزيادة خبرات الفرد، إضافة إلى رفع عائد الموارد البشرية بالمنظمة.ويعد جزءا من النقل (النقل التدريبي) ويأخذ اتجاهين:

أ. نقل إلى مواقع أو مستويات أعلى في الأجر والمسؤولية(النقل الرأسي/ الترقية)

ب. نقل إلى مواقع أومستويات إدارية بنفس المسؤولية والأجر(النقل الأفقي/ التدريبي).

ومن أهم مسوغات التدوير الوظيفي:

1. تقادم المعارف والمهارات لدى الإداريين.
2. الفساد الإداري(المحسوبية والرشوة).
3. الجمود الوظيفي.
4. الشيخوخة في الهرم الوظيفي.
5. التطوير والتغيير في المنظمات المختلفة.
6. التنافس غير الشريف بين الموظفين.

7. ضعف التنسيق بين الدوائر المختلفة في العمل.

2.1.2 الأسس النظرية التي يقوم عليها أسلوب التدوير الوظيفي :

يقوم أسلوب التدوير الوظيفي، على نظرية ز (Theory Z) في الإدارة: والتي وضعها وليم اوتشي(William Ouchi)، في بداية الثمانينات (1981)، حيث لاحظ في دراسته تفوق إنتاجية المؤسسات اليابانية في أمريكا، على المؤسسات الأمريكية، بالرغم من تفوق المؤسسات الأمريكية، في عناصر الإنتاج من عدد العاملين، ورأس المال. وأوضح اوتشي: إن سر التفوق؛ يعود إلى الأسلوب الإداري، في المنظمات اليابانية، والتي اهتمت بإدارة العنصر البشري فيها، فهي تدورحول فلسفة مؤداها خلق العامل السعيد في عمله (العميان، 2005).

تقوم نظرية (Z) على ثلاثة أعمده:

الثقة : فالثقة والإنتاجية بينهما علاقة طردية، بمعنى إذا زادت الثقة بالعامل، زادت إنتاجيته. وتنمو الثقة من خلال التعاون بين كافة المستويات الإدارية.

الألفة والمودة: يتميز المجتمع الياباني بالتماسك الاجتماعي، لذا فالمناخ السائد في المنظمات اليابانية تسوده العلاقات الإنسانية المبنية على الاحترام المتبادل، والتقدير والانسجام.

المهارة: ويقصد بها مهارة الإشراف على العاملين، فيتوجب على المشرف أن يتمكن من بث روح التعاون والثقة بين مرؤوسيه.

ونظرية (Z) تتبنى عدة أساليب في منظمات الأعمال اليابانية وهي:

الوظيفة طويلة الأمد(نظام ديمومة الوظيفة): إن العامل في اليابان والذي يعين في منظمة ما، يبقى فيها لحين بلوغه سن التقاعد، ولا يتم الاستغناء عنه؛ مما أدى إلى توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين، ويعمق ولائهم وانتمائهم للمنظمة (العميان، 2005).

المسارات الوظيفية غير المتخصصة: تتميز الإدارة اليابانية، بإتاحة الفرصة للعاملين، للتنقل بين مختلف الوظائف في المستوى الإداري الواحد، بهدف تعريف الموظف على المهارات والصعوبات لدى زملائه، وهذا الأسلوب يسهل عملية إحلال أي موظف مكان آخر من نفس المستوى في حالة المرض أو الغياب، كما يسهل التعاون في إنجاز الأعمال والمهام في حالة مواجهة ضغط عمل في أقسام المنظمة، وهذه السمة تعد ميزة كبرى للإدارة اليابانية، فهي بهذا الأسلوب تعد العاملين كي يصبحوا خبراء وماهرين في مجالات متعددة، وهذا ماانطلق عليه أسلوب التدوير الوظيفي.

البطء في التقييم والترقية: يتم تقييم أداء الفرد بغرض الترقية بعد مضي عشر سنوات على تعيين الموظف، في المنظمات اليابانية، وهذه السمة تقوم على فلسفة مؤداها، أن الأداء الجيد لايظهر في السنوات الأولى.

المشاركة في اتخاذ القرارات: يتم إشراك العاملين في صنع القرار، وإبداء آرائهم في موضوعات ذات قيمة وأهمية كبيرة لمستقبل الوحدات التنظيمية التي يعملون بها، فتكون القرارات الجماعية أكثر موضوعية وفاعلية من القرارات الفردية أو القرارات المفروضة بحكم السلطة أو المركز(العميان، 2005).

المسؤولية الجماعية: من أبرز السمات أيضاً، التأكيد على روح الجماعة والعمل كفريق.

الرعاية الشمولية: تقوم الإدارة اليابانية على رعاية العاملين وحل مشكلاتهم العائلية وتعليم أبنائهم، ورعايتهم صحياً وتقديم المساعدات المالية لهم وتأمين أمورهم المعيشية كلها،على اعتبار ما يحصل للفرد من ضغوط خارجية،يؤثر على أدائه في المنظمة.

الرقابة الذاتية (المسؤولية الفردية): هذا النوع من الرقابة يعزز الثقة بين المرؤوسين والرؤساء ويتم ذلك بعد فهم العامل لفلسفة ورسالة المنظمة وتشرب الثقافة التنظيمية لها.

تعتبر المنظمات اليابانية العنصر البشري، من أغلى وأهم ماالديها؛ لذلك فهي تعمل على تعظيم قدرات العاملين فيها لمواجهة كافة المتغيرات الداخلية والخارجية للارتقاء بمعدلات الأداء. ويعتبر التدريب من أهم الوسائل التي تركز عليها الإدارة اليابانية، لذا تقدم معظم المنظمات أساليب تدريب متنوعة، منها: التدريب داخل المنظمة أوالتدريب خارج المنظمة. وتقوم باستخدام أسلوب الإرشاد والتوجيه، وذلك بتخصيص موظف يكون بمثابة مرشد لمتابعة وتوجيه العاملين الجدد؛ من أجل تنمية قدراتهم، وتشكيل سلوكهم بما يتفق مع فلسفة الشركة وأهدافها، كما تنهج المنظمات أسلوب التدوير وتحريك العاملين؛ بهدف إكسابهم خبرة عامة،حول طبيعة أعمال الإدارات المختلفة في المؤسسة الواحدة؛ لإعدادهم للعمل القيادي في المستقبل، ولتمكينهم من الأعمال التي تتناسب مع قدراتهم.

إن تحركات العاملين تميل إلى التحرك الأفقي، وليس إلى التحرك العمودي أو الرأسي، مما يساعد على اكتساب العديد من المهارات ويسهل عملية إحلال موظف مكان الموظف الآخر في نفس المستوى في حالة غيابه أو استقالته. وهذا الأسلوب- التدوير الوظيفي- يساعد على تشجيع روح الفريق، وبناء القنوات غير الرسمية للاتصالات التي تساعد على التنسيق بين النشاطات المختلفة لمختلف الوحدات الإدارية (العميان، 2005).

من خلال ذلك يتضح لنا إن أسلوب التدوير الوظيفي من أبرز الأساليب وأهم السمات لنظرية (Z) لاوتشي التي كانت من المسببات الرئيسة في تفوق المؤسسات اليابانية في أمريكا وفي اليابان كذلك، نظراً للميزات التي يتمتع بها هذا الأسلوب في الإدارة.

3.1.2 أهمية أسلوب التدوير الوظيفي في الإدارة:

إن منظمات المجتمع ذات العلاقة بخدمات العملاء أو المستفيدين، كالمؤسسات التعليمية والصحية والإعلامية والتجارية والصناعية، هي بحاجة ماسة، إلى التجديد

والإبداع والتطوير في جميع عملياتها وإجراءاتها، وتطوير خدماتها للمستفيدين بشكل مستمر، وهي بحاجة ماسة دائماً إلى تغيير وتطوير مهارات القيادات الإدارية؛ لتضمن أفكاراً وأساليب جديدة من قبل قادة ومديرين ومشرفين جدد.

ويشير (العديلي، 2008) إلى أن التدوير الوظيفي أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية في مستوياتها كافة؛ فهو يكشف عن مزايا وقدرات، وإبداعات الموظفين، ويتيح الفرصة لهم للتعبير عن قدراتهم وكوامنهم ومواهبهم، في وظائف ونشاطات أخرى مثل الوظائف الإشرافية والقيادية والإدارية، ويكشف للإدارة والقيادة في المنظمات المختلفة، عن الفروق الفردية لموظفيها وعن مواطن القوة والضعف لديهم.

ويؤكد (الفريان، 2011)،أهمية التدوير الوظيفي بقوله: يعد وسيلة لإعداد القيادات وسد الفراغ القيادي في المنظمة، وهو عنصر فاعل في الإدارة الحديثة للمنظمات يساهم في تعزيز وتفعيل دور الموارد البشرية وصقل مواهبها، وفتح آفاق جديدة لها لاكتساب خبرات ومهارات ومعارف متنوعة تمكنها من الإلمام بجوانب العمل في الوحدات الإدارية المختلفة، وتحفزها على الإبداع والتميز، إلى جانب أن لها تأثيراً كبيراً على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين؛ لشعورهم بأن إدارة المنظمة تعطي المتميز المستحق الفرصة العادلة للتقدم والترقي الوظيفي، وتحد من استمرار المديرين غير الجديرين في مواقعهم الإشرافية.

وترى الباحثة أن أهمية التدوير الوظيفي، تكمن في الفوائد المتعددة له، والتي تعود بالنفع على كل من الموظف والمنظمة؛ فهو يشبع حاجات الموظفين ويحقق طموحاتهم كما يعطي للأفراد فرصاً لتعلم وإجادة أكثر من وظيفة أو عمل، فتصبح لدى الموظف أو المدير، نظرة شمولية لجوانب العمل المختلفة في المنظمة، مما يكسبه الثقة بقدراته، ويزيد خبراته، ويعمق مهاراته، محققاً بذلك مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص بين الموظفين.

إضافة إلى أن التدوير الوظيفي، يقضي على الجمود الوظيفي - الذي عرفه (الصحّاف، 1997) بقوله: هو بقاء الموظف في وظيفته لفترةٍ طويلةٍ دون أن تتم ترقيته أو نقله إلى مكان آخر- ويؤدي هذا إلى التذمر والشكوى والإحباط والملل، ويكون سبباً في إضرابهم عن العمل أو الغياب، وأكد ذلك مارشال (Marshal,2006)، الذي بيّن أن التدوير الوظيفي يخفض من الإحباط والملل وعدم الارتياح، لدى العاملين، فكلما كانت فترة التدوير قصيرة، كان ذلك أجدى وأفضل للعاملين؛ لأن مدة بقاء العامل في وظيفته فترةٍ طويلةٍ،يعتبر سببا رئيسياً في الإحباط وعدم الارتياح لديهم.

وترى الباحثة أن التدوير الوظيفي يقضي أيضاً على التنافس غير الشريف بين الموظفين ويسود الرضا الوظيفي لدى الجميع، ويسهل إجراءات العمل، وتكون هناك سرعة في الإإنجازوعدم تعطيل المعاملات نظرا لغياب رئيس القسم مثلاً؛ لأن الجميع مطلع على مهام الوحدة أوالقسم أو الدائرة، ويبتعد عن الروتينية، نظرا لقيامه، على مبدأ الشفافية في العمل. ويشجع العمل بروح الفريق في الدائرة الواحدة وتسود روح الألفة والعلاقات الإنسانية فيها؛ مما يؤدي إلى رفع الدافعية لديهم و زيادة الإنتاج في المنظمة وجودته.

ويذكر (القحطاني، 2011)، إن التدوير الوظيفي مناسب لمختلف الفئات من العاملين، فالموظف الكفء يساعده على بذل مزيد من الجهد، ومضاعفة العمل والإنتاج لتحقيق ذاته، والشعور بالرضا عن العمل، والموظف الكسول الخامل، وغير المنتج سيكتسب هو أيضاً الخبرة وتتطور مفاهيمه، ويصحح ممارساته الخاطئة، وسيشعر عند ذلك بالتجدد والنشاط والحيوية، أما بالنسبة للموظف القديم والذي قارب من انتهاء خدمته بالوظيفة في المنظمة، يساعده التدوير الوظيفي على نقل خبراته إلى الآخرين بخاصة المرشحين للوظيفة التي يعمل بها.

ويشير أيضاً إلى أن التدوير الوظيفي، أحد الأساليب المتبعة في معالجة ضغوط العمل، والتي تؤدي إلى مشكلات نفسية وجسمية لدى الفرد فتجعله غير قادرٍ على العطاء والإنتاجية، وهو من الأساليب المتبعة أيضاً في مكافحة الفساد الإداري كالرشوة

في مقابل الحصول على الخدمات، أو تسهيلات معينة، وأجرى (العلي، 2002) الوارد في (القحطاني، 2011) دراسة حول سبل مكافحة الفساد الإداري وكانت من نتائج دراسته اعتماد أسلوب التدوير الوظيفي في الأجهزة الحكومية والتي تعاني من ارتفاع في معدلات الفساد الإداري.

ويعرف (الصحّاف، 1997) الفساد الإداري بقوله :"انتشار المحسوبية والرشوة في معاملات المنظمة، واستغلال القوانين واللوائح في التطبيق للمصالح الشخصية والانتفاع الذاتي". ومما يزيد من أهمية التدوير الوظيفي إنه يعد مطلباً مهماً في ترشيح مبدأ الإدارة الأمينة.

4.1.2 التدوير الوظيفي ومبدأ الإدارة الأمينة:

إن أبرزمشكلات السلوك الإداري والتي تعيق جهود التنمية الإدارية في الوطن العربي بوجه عام، الفساد الإداري الناتج عن غياب قيم النزاهة والأمانة، فالتدوير الوظيفي يعتبر وسيلة وقائية وعلاجية للفساد الإداري، فهو يقطع الطريق أمام ممارسة الفساد الإداري بسبب عدم توفر الوقت الكافي لممارسته، ويحقق الرقابة على العاملين، بسبب الخوف من افتضاح أمرهم عند القيام بالتدوير(القحطاني، 2011).

فالتدوير الوظيفي يعزز مبدأ الإدارة الأمينة، وعرف (الهيجان، 2003) الإدارة الأمينة : "نظام أخلاقي، يحث الفرد والجماعة والمنظمة، ويلزمهم على أداء الأعمال وفقاً لإطار المسؤولية والمساءلة، المستمد من قيم المجتمع وأنظمته، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الدولة واحتياجات المواطن والمقيم بدرجة عالية من الكفاية والفعالية والعدالة".

إن التدوير الوظيفي يعد مطلباً مهماً في ترشيح مبدأ الإدارة الأمينة، وبخاصة، في الجهات التي تعاني من ارتفاع معدلات الفساد الإداري؛ نتيجة بقاء الفرد في وظيفته لمدةٍ طويلةٍ، فينبغي نهجه في هذه الأجهزة، مع عدم الإخلال بكفاءة الأداء. فالتدوير يساعد الموظف والمنظمة، على الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناجم من

الاعتقاد، بأن الوظيفة ملك للموظف؛ فمثل هذا الاعتقاد، كثيراً ما يدفع بعض الموظفين إلى ارتكاب المخالفات الإدارية وتعطيل برامج التنمية الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى ترسيخ الكثير من الممارسات الإدارية السلبية. فتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في الأجهزة الإدارية يوفر لنا فرصة تغيير الثقافة التنظيمية فيها، الأمر الذي يساعد على ترسيخ مبدأ احترام الوظيفة الحكومية، وبالتالي تطبيق مبدأ الإدارة الأمينة كمطلب حتمي لتعزيز جهود التنمية المستدامة، كما يعتبر التدوير الوظيفي مصدراً أساسياً لبرامج التطوير الداخلي للمديرين (الهيجان، 2003).

5.1.2 مزايا وإيجابيات التدوير الوظيفي:

يعد التدوير الوظيفي أحد أهم الاستراتيجيات والأساليب الإدارية لتطوير أداء العاملين والمنظمة على حد سواء، وأكد (العزّاوي، 2006)، و(هاشم، 1989)، إن التدوير الوظيفي أسلوب يستخدم لتنمية وتدريب القيادات الإدارية لإكسابهم خبرات واسعة عن طبيعة المنظمات من حيث معرفة السياسات والمشكلات الإدارية التي تجابه المنظمات، دور القائد في إحداث التغيير في سلوكيات الأفراد، مواجهة مواقف العمل واتخاذ القرار، طبيعة النظام غير الرسمي، والاتصالات القائمة داخل المنظمة.

وذكر (الخالدي، 2011) إن الهدف من أسلوب التدوير الوظيفي، الاستفادة من مزاياه العديدة والتي تتمثل في :

المرونة في الإحلال: فالتدوير يعطي للأفراد فرصا لتعلم وإجادة أكثر من وظيفة أو عمل فهو يساعد الإدارة في إحلال بعض الموظفين مكان بعض ولاسيما في حالة غياب بعض الموظفين أو إنهاء خدماتهم أوترقيتهم إلى وظائف أعلى.

مواجهة ظروف العمل السيئة، حيث يتعرض بعض العمال أو الفنيين في بعض الوظائف التي تنطوي على ظروف عمل سيئة لبعض المخاطر والأضرار مما يستحيل عليهم أن يستمروا طوال وقت العمل بنفس الكفاءة الإنتاجية في الأداء،الأمر الذي يتطلب إحلال شخص آخر بعد ساعات معينة من بدء العمل

وتوجيه الشخص الأول إلى عمل آخر أخف وطأةً وخطراً مثال ذلك: العاملين في المختبرات الكيميائية ذات الروائح الخانقة.

القضاء على السأم والملل: فهو من شأنه القضاء على السأم والملل الناتج عن العمل المتكرر على وتيرة واحدة حيث يوفر للموظفين الفرصة للانتقال إلى أعمال أخرى

والذي يزيد من أهمية أسلوب التدوير الوظيفي، مقارنة بغيره من الأساليب الإدارية الأخرى، ما يتمتع به هذا الأسلوب الحديث في مجال تنمية الموارد البشرية وصنع القيادات الإدارية من إيجابيات عديدة، فقد أكد كايمز(Kaymaz,2010) في مجال الدافعية والتحفيز الإداري على الإيجابيات والمزايا العديدة للتدوير الوظيفي حيث يؤدي إلى : تحسين أداء العاملين ويزيد من دافعيتهم نحو العمل، ويخفض الرتابة ومستوى الملل لدى العاملين، ويعمل على إعداد وتأهيل القادة للإدارة، ويزيد من مستوى المعرفة لدى الموظفين ويطور مهاراتهم في العمل، ويعمل على تطوير العلاقات الاجتماعية ويزيد الترابط بين الأفراد في المنظمة الواحدة.

وأشـار سـاويرس، الـوارد فـي (المحروقيـة، 2003) إلـى إيجابيـات التدوير الوظيفي في النقاط التالية:

1. يساعد على إمداد المدير بالمعلومات عن معظم أنشطة وظائف المنظمة.
2. يسهل تطوير المديرين، فبقاء الفرد في عمل واحد لمدةٍ طويلةٍ، يفقده القدرة على التجديد والابتكار.
3. يؤدي إلى تفادي التدريب النظري، والنتائج السلبية المترتبة عليه.
4. يسهم في التغلب على الفرص المحددة للترقية في بعض أقسام المنظمة، كما يكون أساساً موضوعياً للمقارنة وتقويم الأفراد.
5. دعم أهم مبادئ الإدارة المتمثلة في توفير النظرة الشاملة للمستوى الإشرافي من خلال تعريف المدير أو رئيس القسم، على كل وظيفة من وظائف المنظمة، ونقل خبراته إلى الوظيفة الجديدة التي ينقل إليها.

كما يرى (سلطان، 2003) إن للتدوير الوظيفي في الإدارة عدداً من الإيجابيات التي تميزه عن بقية الأساليب الإدارية، والتي تتمثل في: زيادة خبرة المدير وتوسيع مجال خلفيته العملية، والحد من الرتابة والملل الذي يصيب الفرد نتيجة بقائه لمدة طويلة في نفس العمل، تقليل الرتابة والملل
وزيادة قدرة الفرد على ارتفاع مستوى المعرفة والمهارات والمنافسة
استخدام المبادئ
الإدارية، في عدد
أكبر من الأعمال
وزيادة معرفة
المدير بالروابط والعلاقات المتداخلة بين الأنشطة المختلفة، وتنمية المدير في أماكن العمل الحقيقية، أي تتم التنمية له على أرض الواقع، وزيادة المنافسة بين المديرين الذي يتم نقلهم لاكتساب أكبر قدر من المعلومات، والعمل على خلق روح من التعاون، حيث يتعرف المدير على مشاكل ومصاعب الوظائف الأخرى، ونوع من التدريب المستمر.

ويؤكد (الفريان، 2011) على المزايا التي يحققها التدوير الوظيفي في أنه، يساهم في تعزيز وتفعيل دور الموارد البشرية وصقل مواهبها، كمايعد وسيلة لإعداد القيادات وسد الفراغ القيادي في المنظمة، ويفتح آفاقاً جديدة لاكتساب خبرات ومهارات ومعارف متنوعة تمكن المدير أو رئيس القسم من الإلمام بجوانب العمل في الوحدات الإدارية المختلفة، ويحفز الموظفين على الإبداع والتميز، ويساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، و يساعد على التخلص من الرتابة والجمود الوظيفي.

ويوضح كايماز(Kaymaz,2010)، إيجابيات التدوير الوظيفي ودوره في رفع دافعية الأفراد، وزيادة التحفيز لديهم والشكل رقم (1) يجمل هذه الإيجابيات

زيادة
الحماس
والدافعية
والتحفيز

الإعداد الإداري

الآثار الإيجابية للتدوير الوظيفي

الاختيار الصحيح للوظيفة

تطوير العلاقات الاجتماعية

الشكل رقم(1)

إيجابيات ومزايا التدوير الوظيفي

من خلال ما سبق تتبين لنا المزايا العديدة والفوائد التي يحققها أسلوب التدوير الوظيفي على مستوى الفرد أو المنظمة التي يعمل بها والتي يمكن أن نجملها في النقاط التالية:

1. تحقيق مبدأ العدالة في تكافؤ فرص العمل بين الموظفين والتنمية الإدارية.
2. تنويع السياسات الإدارية، وتجديها، وضخ دماء جديدة في العمل.
3. رفع دافعية الموظفين؛ وبالتالي زيادة الإنتاج والرضا الوظيفي.
4. كسر الرتابة والملل واستعادة النشاط والحيوية.
5. التطوير والتغيير في المنظمة.
6. القضاء على الحساسية بين الموظفين والتنافس غير الشريف والحسد.
7. سرعة إنجاز الأعمال، وعدم تعطيل المعاملات، بسبب غياب المدير أو رئيس القسم، لتوفر التنسيق بين الدوائر، مما يؤدي إلى الرقي بالمنظمة.
8. العمل بروح الفريق الواحد مما يساعد على عملية إحلال موظف أثناء غياب زميله، وتسود العلاقات الإنسانية في المنظمة.
9. القضاء على الشيخوخة في الهرم الوظيفي والترهل الإداري ومحاربة الفساد.

6.1.2 سلبيات أسلوب التدوير الوظيفي:

على الرغم من المزايا والإيجابيات العديـدة للتـدوير الـوظيفي، إلا أن لهـذا الأسلوب عيوب، تظهر في حالة ما إذا تم وضع المتدربين أو رؤساء الأقسام، بـشكل

مفاجئ في أحد الأقسام دون تهيئة سابقة، حيث ستكون هذه خبـرة غيـر سـارة لهـم وللموظفين الآخرين، لذلك لابد من التخطيط بعنايةٍ تامة للتدوير الوظيفي قبـل الإقـدام على تفعيله (كشواي، 2003). ويتفق (الظاهر، 2009) و(سلطان، 2003) على بعـض المآخذ لأسلوب التدوير الوظيفي والتي تتمثل في النقاط التالية:

1. زيادة تكاليف إعداد وتنمية المديرين.
2. تفكك العمل الإنتاجي بسبب التغيرات المتكررة للقيادة الإدارية.
3. انخفاض إنتاجية الفرد، عند نقله إلى وظيفة جديدة، بينما تكون كفاءته ارتفعت في وظيفته السابقة.
4. كثرة التنقل بين الوظائف المختلفة، قد يضر بصالح العمل واحتمال عدم توفر قدر كافٍ من الخبرة والمهارة للشخص في أي عمل معين، أي إنه يعرف أعمالاً كثيرةً، لكنه غير خبير في أي منها.
5. يمكن أن يؤدي إلى تخفيض دافعية المديرين الذين يتطلعون إلى تحمل مسؤوليات محددة في مجال تخصصهم.

وبما أن أسلوب التدوير عملية تدريب مستمرة، فإنها قد تسبب الضجر لبعض الموظفين، وذلك لعدم إلمامهم بالوظيفة الجديدة، قد يفهم بعض الموظفين إن تنقلهم بشكل مستمر، هو نتيجة انخفاض أدائهم الوظيفي وليس بهدف تطويرهم. كما أن أسلوب تدوير الموظفين في بعض الأحيان، تأتي بموظف كفء في عمله، وتذهب بآخر غير كفء في العمل، فيكون الموظف غير الكفء بمثابة العبء على الإدارة أو القسم المنقول إليه.

كما يمكن أن يستغل أسلوب التدوير الوظيفي لإلحاق الأذى بموظف ما أو حرمانه من جني ثمار جهوده في عمله السابق (القحطاني، 2011).

وترى الباحثة إنه من السهولة تجاوز هذه السلبيات بالتخطيط الجيد والدقيق لأسلوب التدوير الوظيفي، والتأكيد على نشر ثقافة التدوير الوظيفي، وأهدافه قبل البدء في تفعيله.

7.1.2 معوقات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي:

إن التدوير الوظيفي لايمثل للإدارة أية مشكلات، إذا لم يكن هناك نوع من أنواع سوء الاستخدام أوالتنفيذ، ولكن يبقى التدوير الوظيفي شأن أي تغيير يصاحبه المعارضة والمقاومة من قبل بعض الموظفين، ويواجه مجموعة من التحديات؛ لأن الموظف دائما ما يحب التمسك بعمله الذي اعتاد عليه، إلا أن متطلبات الحياة ومايصاحبها من تطور سريع في جميع المحاور تفرض على الإدارات هذا الأسلوب حتى تمكن موظفيها من مسايرة هذا التطور (اليامي،1999)، ومن هذه المعوقات، ماذكره (القحطاني، 2011):

1. عدم رغبة بعض رؤساء الأقسام، في اطلاع الآخرين على أسرار الوحدة الإدارية التي يعمل بها.
2. حاجة التدوير الوظيفي إلى ميزانية خاصة.
3. ضعف الوعي لدى الموظفين في المنظمات بأهمية التطويرومن ثم مقاومتهم للتغيير ورفض التدوير الوظيفي.
4. ضعف إدارات التطوير، مادياً وبشرياً.
5. قلة الحوافز المادية في بعض المنظمات.
6. اختلاف الخصائص الشخصية للعاملين.
7. عدم وجود وصف وظيفي لجميع الوظائف.
8. عدم مرونة الهيكل التنظيمي لأسلوب التدوير الوظيفي.
9. الثقافة السلبية اتجاه أساليب التطوير والتغيير لدى بعض المديرين ورؤساء الأقسام.
10. عدم وجود نظام معلومات إدارية فعال.

وعلى الرغم من المعوقات والسلبيات التي ورد ذكرها إلا أنها لا تقلل من أهميـة وإيجابيات التدوير الوظيفي في عملية التطوير الإداري والتنميـة الإداريـة، فمعظـم السلبيات والمعوقات، يمكن تجاوزها أو التقليل من تأثيرها من خـلال مجموعـة مـن

التوجيهات والإجراءات الإدارية، إذا ما كانت الإدارة عازمةً علـى تطبيقـه وتحقيـق الهدف المنشود منه، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الإجراءات.

8.1.2 إجراءات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي:

توجد عدة عوامل وخطوات يساهم تطبيقها في إنجاح أسلوب التدوير الوظيفي عند تطبيقه في الإدارة للتنمية والتطوير، وتعمل على التغلب على سلبيات التدوير والمعوقات التي تواجه عملية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي والتي ذكرها كل من: (الظاهر، 2009) و(عباس وعلي، 1999)، والتي تتمثل فيمايلي:

أ. تحديد المواقع التي يجهل عنها الفرد بعض المعلومات والتي يـرى إنـه مـن الضروري الاطلاع عليها.

ب. تحديد الفترة الزمنية اللازمة لبقاء الفرد في ذلك الموقع إلى موقـع آخـر فـي المنظمة، وفي كل نشاط يمارسه.

ويتفق (بيل،1997) و(كشواي،2003)على توفير مجموعة من العوامل اللازمـة لنجاح تطبيق التدوير الوظيفي والتي تتمثل في النقاط التالية:

1. شرح أهداف الانتقال إلى وظيفة مماثلة في الرتبة، حتى يتم قبولها مـن جانـب الموظف.
2. توفير استدلال(استقراء لجزيئات الوظيفة المنتقل إليها)، ويفضل أن يكون ذلـك عن طريق الموظف الذي كان موجوداً فيها.
3. توفير مساندة ودعم متواصل واهتمام من قبل الجهة المنفـذة، ومراقبـة سـير التطبيق.
4. توفير فرصة للموظف المنتقل للعودة مرة أخرى إلى وظيفتـه الأصـلية مـرة أخرى.

ويرى (اليامي، 1999)أن هناك عدة عوامل أخرى تساهم في إنجاح التدوير الوظيفي وهي: التخطيط السليم لعملية التدوير الوظيفي، ونقل عدد محدد من الموظفين

خلال عملية التدوير الوظيفي حتى لايؤثر ذلك على سير العمل، وأن يتم التدوير بين الوظائف المتشابهة؛ لأن ذلك يوفر على الموظف سرعة التكيف في العمل الجديد، وإشراك العاملين في عملية التدوير الوظيفي وذلك بالاستعانة برأيهم، وتثقيفهم حول أسلوب التدوير من حيث مفهومه وأهدافه، ويجب أن تتم هذه العملية بشكل دوري ومنظم مع مراعاة المدة المناسبة لذلك. وترى الباحثة من الضروري توافر عوامل أخرى لتسهيل تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي، ومنها:

1. تخصيص وحدة مركزية، تلحق بالهيكل التنظيمـي بالمديريـة العامـة لتنميـة الموارد البشرية تسمى بوحدة التـدوير الـوظيفي، تقـوم بعمليـة التخطـيط والمتابعـة والتقيـيم ووضـع التقـارير المناسـبة بـشأن عمليـة التـدوير للموظفين، عند إرادة التطبيق.
2. وضع ميزانية مالية مخصصة لهذه الوحدة.
3. تحديد المسارالوظيفي للموظفين في الوزارة مع وجود وصـف وظيفـي دقيـق لجميع الوظائف ومدروس
4. إيجاد قاعدة بيانات فعالة عن جميع الموظفين والعاملين بالوزارة.
5. إيجاد دليل استقرائي عن كل وظيفة بدقيق التفاصيل من قبل الموظف الموجـود في الوظيفة، إضافة إلى الوصف الوظيفي.
6. وجود مشرف مدرب ملم بجميع الأعمال في كل وحدة وظيفية، يـدرب ويتـابع عملية تنفيذ التدوير الوظيفي ويرفع التقارير إلى وحدة التدوير الـوظيفي فـي المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بالوزارة.
7. وجود ضوابط ومعايير تحكم عملية التدوير الوظيفي، وتخـصيص نـص فـي اللائحة التنظيمية ينظم التدوير الوظيفي.
8. وضع شرط ملزم للتدوير الوظيفي عند بداية التعيين للموظف.

9.1.2 تطبيقات دولية وعربية على أسلوب التدوير الوظيفي:

على المستوى الخليجي

1.**المملكة العربية السعودية:** والذي تم إنشاؤه، بموجب النظام الصادر بالمرسوم الملكي رقم(39) وتاريخ 1380/10/24هـ الموافق 1961/4/10م، كجهة مستقلة ذات شخصية اعتبارية، بهدف رفع كفاءة موظفي الدولة وإعدادهم علمياً وعملياً لتحمل مسئولياتهم وممارسة صلاحياتهم على نحو يكفل الارتفاع بمستوى الإدارة في المملكة ويدعم قواعد تنمية الاقتصاد الوطني(العلي،2003).

ومن التوجهات المتميزة في معهد الإدارة العامة هو تبني أسلوب التدوير الوظيفي، والتي تهدف إلى إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريب، لممارسة العمل الإداري من خلال تداول العمل الإداري، بدأت تجربة التدوير الوظيفي، في أواخر الثمانينات الميلادية والتي مازالت مستمرة، حيث صدر في شهر شوال من عام 1431هـ، حركة تدوير وظيفي للمديرين العامين ومديري الإدارات في المركز الرئيسي والفروع الأخرى بالمملكة (العتيبي، 2011). يتم تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي، عن طريق إعادة تشكيل القيادات الإدارية والإشرافية كل سنتين.

حيث طبقت قيادة المعهد أسلوب التدوير الوظيفي على مديري إدارات المعهد، وبعض الوظائف الإدارية والفنية الأخرى مثل مديري الأقسام ومديري البرامج ومنسقي القطاعات (القحطاني، 2011)، بحيث يعمل كل عضو هيئة تدريب كرئيس وحدة إدارية لمدةٍ محددةٍ، يعود بعدها إلى عمله السابق كعضو هيئة تدريب، بعد أن اكتسب تجربةً عمليةً تنعكس على أدائه كمدرب وتثريه وظيفياً،هذه السياسة كان لها الأثر الإيجابي عند انتقال أعضاء هيئة التدريب لاحقاً للعمل كقيادات إدارية في القطاعين العام والخاص(القحطاني، 2010)

كانت التجربة ناجحة ومفيدة للمعهد كمؤسسة تعليمية وإبداعية، كما كانت التجربة ناجحة بالنسبة للموارد البشرية المؤهلة، فقد برز في المعهد قيادات إدارية شابة؛ أسهمت في رفع مستوى كفاءة أداء إدارات وبرامج المعهد، كما هيأت العديد من الكفاءات الشابة التي احتلت مراكز قيادية فاعلة داخل المعهد وفروعه، وخارج المعهد في بعض الوزارات، والشركات والمؤسسات العامة والخاصة في المملكة. إن التدوير

الوظيفي بلغ في الفرع الرئيسي 80%، بينما في الفروع يتراوح مابين 90% في أحدها و100% في الآخر. ويضيف إن أسلوب التدوير الوظيفي يمكن أن يطبق بطريقتين:
الطريقة الأولى، يتم التدوير الوظيفي بين الموظفين العاملين بالإدارة أو القسم، بحيث يعمل الموظف (أ) عمل الموظف (ب) والموظف(ج) عمل الموظف (أ) وهكذا بين بقية الموظفين.

الطريقة الثانية يطبق بتدوير أعمال مديري الإدارات والأقسام بحيث ينقل مدير الدائرة (أ) ليقوم بعمل مدير الدائرة(ب)، وينقل مدير الدائرة(ب)، ليعمل مديراً للدائرة (ج) وينقل مدير الدائرة (ج) ليعمل مديراً للدائرة (أ) وهكذا ويشترط لنجاح التدوير الوظيفي أن تقوم على معايير مهنية، وأن تكون الإدارة التي ينقل لها المدير تتشابه إلى حد ما من حيث الصعوبة والمهام مع ما كان يمارسه في السابق، وأن تكون مدة التدوير (4) سنوات لكل فترةٍ (العتيبي،2011).

2. دولة الإمارات العربية المتحدة: وتتمثل تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة في جهتين حكوميتين هما:

تجربة بلدية دبي في تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي:

بدأت بلدية دبي بتجربة التدوير الوظيفي، في عام 2009م، كانت التجربة ناجحة كما ذكر (القحطاني، 2011) إن الهدف من تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في الدائرة ببلدية دبي: تقليل نسبة دوران الموظفين أي تركهم للعمل، تطوير قدرات القياديين وزيادة مهارة الموظف من خلال بذل الجهد ومضاعفة العمل والإنتاج، ونقل الخبرات للآخرين، وسد النقص النوعي والكمي، وتجديد ذاتي، وتعزيز الشفافية والتمكين ومعرفة ما يبذله الآخرون من الجهود والمهام الأخرى.

وضعت الدائرة عدة شروط حتى تضمن نجاح التطبيق لأسلوب التدوير الوظيفي وهي:

1. يتم التدوير الوظيفي للموظف الذي أكمل سنتين كحد أدنى في الوظيفة، ومرور (3) سنوات من آخر تدوير وظيفي.

2. يتم التدوير في الوظائف المتجانسة والمتماثلة، والأفضلية ضمن المسار الوظيفي.
3. كما يتم تدخل علاجي عند تعديل محتوى المهام الوظيفية أواستمرار الأهداف دون تحسين وفي نفس المستوى، أو استمرار النتائج السلبية، وتدني مستوى الرضا الوظيفي.
4. ربط التدوير الوظيفي بالحوافز المادية والمعنوية.
5. مراعاة البعد الجغرافي والاعتبارات الإنسانية.
6. تنفيذ نسبة التدوير بما لايقل عن 25%من إجمالي الوظائف القيادية بالإدارة خلال العام الواحد.
7. يعتبر تدوين الخبرات والمهارات المكتسبة في الوظيفة الجديدة كجزء من خطة التعلم.
8. ربط التدوير بالوضع الحالي والتصور المستقبلي (القحطاني2011).

تجربة بلدية عجمان في التدوير الوظيفي:

بدأت إدارة الموارد البشرية بدائرة البلدية والتخطيط بإمارة عجمان تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي على جميع موظفيها في مطلع عام 2008م، بشكل تجريبي ثم طبق بشكل رسمي بمنتصف عام 2009م، ويأتي ذلك في إطار التزام الدائرة بتطبيق، أفضل الممارسات العالمية المتعلقة بالموارد البشرية، وفق النظام الأوروبي المعتمد لدى الدائرة وتحقيقاً لرسالتها واستراتيجياتها في الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية، وتعزيز المهارات لديهم باعتبارهم الثروة الحقيقية.

ويأتي تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي، ضمن منهجية الإدارة في تنمية مهارات الموظفين وتأهيلهم للتمكن من أداء المهمات الموكلة لهم وأداء واجبهم اتجاهها. كما تهدف إلى ترشيد وتوفير الموارد المادية لواحدة من أقدم وأكبر المؤسسات الخدمية في عجمان باعتبارها من الدوائر الأكثر عدداً بموظفيها وإداراتها وأقسامها عن غيرها من الدوائر بالإمارة،(القحطاني،2011).

على المستوى العربي

تجربة الجمهورية العربية اليمنية في التدوير الوظيفي

في إطار دفع عجلة التنمية، ومكافحة الفساد الإداري، وتنمية وتطوير وتحفيز العاملين ومواجهة المستجدات والمتغيرات المحلية والدولية، قامت الحكومة اليمنية بإصدار قانون أسمته قانون التدوير الوظيفي رقم (31) لعام 2009، واشتمل على القانون على (28) مادة موزعة على (6) فصول(http://www.yemen.gov.ye/portal/mol).

ويهدف القانون إلى تدويـــر الموظفـين في وحدات الخدمة العامـة لتحقيق مايلي:

1. تطوير الأداء وتعزيز قدرات القيادات الإدارية للموظفين بوحدات الخدمة العامة.
2. تعزيز الاعتماد على مبدأ التنافس تشجيعاً للكفاءات الإدارية الناجحة.
3. تعزيز عملية الإصلاح الإداري.
4. مساعدة الموظف ووحدة الخدمة العامة للخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناجم عن الاعتقاد بأن الوظيفة ملك للموظف.
5. إحداث تدوير وظيفي من خلال تغيير مواقع الموظفين ووظائفهم استجابة لمتطلبات العمل في ضوء نتائج تقييم الأداء.
6. تمكين وحدات الخدمة العامة من القيام بعملية تأهيل وتدريب مستمر للموظفين.
7. إكساب الموظفين معارف ومهارات لمواقع وظيفية جديدة.
8. تحفيز الموظفين وإطلاق قدراتهم الإبداعية وتطبيق المهارات والخبرات التي اكتسبوها من وظيفة إلى وظيفة أخرى.
9. استكمال منظومة القوانين المعززة للشفافية ومكافحة الفساد.
10. تهيئة وحدات الخدمة العامة للتكيف مع ما يستجد من تغيرات في مجالات العمل ومساعدتها على التجدد الذاتي.

11. تجديد وتطوير الثقافة التنظيمية في وحدات الخدمة العامة لترسيخ مبدأ احترام الوظيفة العامة.

12. تجسيد مبدأ العدالة والإدارة النزيهة كمطلب حتمي لتعزيز جهود التنمية.

ويشمل قانون التدوير الوظيفي بالجمهورية اليمنية على (6) فصول فيمايلي، نصوصها:

الفصل الأول: التسمية والتعاريف

الفصل الثاني: الأهداف.

الفصل الثالث: الإدارة والنطاق

الفصل الرابع: أنواع ومدد التدوير.

الفصل الخامس: الضوابط والشروط.

الفصل السادس: الأحكام العامة.

على المستوى الدولي (العالمي)

1. تجربة اليابان

تعد اليابان إحدى الدول المتقدمة التي تمارس أسلوب التدوير الوظيفي، إيماناً منها بأهمية الموارد البشرية، والاستفادة من مهاراتها، كما تؤمن بأهمية تساوي الفرص بين هذه الموارد البشرية في الوظائف الفنية أو الإدارية أو الإشرافية أو القيادية، وكذلك إيمانهم بالإبداع والتجديد والتطوير من خلال التدوير الوظيفي(القحطاني،2011).

يتم التوظيف في اليابان (القطاع الخاص) مرة واحدة في السنة في شهر إبريل بعد التخرج من الجامعات، ويتعين الموظف في وظيفة مؤقتة، يعمل فيها لمدة تصل إلى عشرسنوات، ويستمر في الحصول على علاوات متساوية وترقيات محددة مرتبطة ببرنامج التدريب والتطوير المستمر. وبعد ذلك يدخل سجل الموظف إلى مراحل التقويم الرسمي للانتقال إلى مستوى أعلى وهو الوظيفة الدائمة، والوظيفة الدائمة لدى اليابانيون فكرة وفلسفة وسنة حياة. إذ يشكل فئة الموظفين الدائمين بشكل عام 35%من القوى العاملة، هذه الفئة تم اختيارها بعد سنوات من العمل، وتم خلالها تنقلهم بين عدة

وظائف كموظفين مؤقتين إلى أن تم تثبيتهم كموظفين دائمين تغرس فيهم خاصية الولاء والانتماء والإخلاص.يكون الموظف خلال العشر سنوات قد تنقل في أنشطة واختصاصات مختلفة في المنظمة الواحدة، مما يعطيه نظرة شمولية لطبيعة مهام المنظمة، ويكتسب الموظف خاصية المرونة في عمله لمقابلة أي تغييرات قد تحدث، فالجميع في اليابان يعرف كيف يعمل، وفي أي مكان أو موقع داخل المنظمة. وهذه الخاصية هي التي ميزت الإدارة اليابانية عن غيرها "التدوير الوظيفي" وهو سر نجاح المنظمات اليابانية في اليابان وخارجها وسر تفوق اقتصادها، فأصبح المنتج الياباني متفوقاً تجارياً في الأسواق العالمية (العميان،2005)

"أثبتت نتائج البحوث التي أجريت في معهد (Management Information Technology) وجامعة كولومبيا وغيرها أن العاملين من كافة المستويات الذين يواجهون وظائف جديدة باستمرار، يكونون أكثر حيويةً وإنتاجاً ورضاء عن وظائفهم من الذين يشتغلون وظيفة واحدة، رغم أن هذه التغيرات في هذه الوظائف لم تكن تنطوي على أية ترقيات، بل كانت جميع هذه الوظائف من نفس الرتبة الوظيفية"(أوشي أورد: القحطاني،2011) من خلال ذلك نجد إن أسلوب التدوير الوظيفي يسهم في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في اليابان، الأمر الذي ولد لديهم الولاء والإخلاص في العمل؛ مما أدى إلى زيادة الحيوية والنشاط لدى العاملين،وأدى ذلك إلى زيادة الإنتاج في المنظمة.

2.تجارب بعض الشركات في جمهورية الهند

تعد تجربة شركات الهند، من أحدث التجارب المقبولة في التدوير الوظيفي، فعلى سبيل المثال، نجد أن شركة(Life's Good) للإلكترونيات الكورية في الهند، قامت بتطبيق تدوير العمل على نطاق واسع شمل 2800 موظف، مرتين خلال خمس سنوات، وهذه التجربة من سياسات إدارة الموارد البشرية، للشركات في الهند، كانت مثالاً ناجحاً على التدوير الوظيفي، ساهمت في تطبيقه في شركات عالمية أخرى مثل شركة (Bavarian Motor) وبعض شركات تقنية المعلومات (InformationTechnology)

الأخرى. كما تم تطبيق التدوير الوظيفي على أعمال شركة مطاعم ماكدونالدز العالمية في الهند على وجه الخصوص ونجحت التجربة. واعتبرت تجربة ماكدونالدز في التدوير الوظيفي (يكسب- يكسب) للموظفين ولفرق العمل وللشركة على حدٍ سواء. (القحطاني، 2011)

تجربة محافظة الداخلية بالسلطنة في التدوير الوظيفي:

لقد حرصت وزارة التربية والتعليم، من خلال سياساتها التربوية وأنظمتها التعليمية وخططها في مجال الإنماء المهني بقسميه التدريب والتأهيل لكونهما يمثلان مكونات أساسية في تنمية الكوادر البشرية ووسيلة فعاله لتحقيق النمو المهني،الذي يعمل على رفع كفاءة وتطوير أداء القوى البشرية العاملة فيها، لإدراكها أن التعليم الذي يتسم بمستوى عالٍ من الجودة، يعد مصدراً حيوياً للمجتمع. فلم تعد مهمة المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية تقتصر مهمتها على التدريب و التأهيل فحسب، بل أصبحت تنشر فكرا أوسع ليضم كل ما من شأنه أن يحقق تطويراً مهنياً، كالتواصل،والخبرة، والدراسة الذاتية و الممارسة التأملية وغير ذلك.(وزارة التربية والتعليم، 2008)

وعلى الرغم من الاهتمام الواسع بتنمية الموارد البشرية إلا أن عملية التطوير والتنمية الإدارية تواجه تحديات يتحتم التعامل معها بروية وشفافية ووضوح وذلك باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي برز نجاحها في الميادين التربوية و الصناعية على حد سوى مثل أسلوب التدوير الوظيفي الذي يثري الوظيفة و يزيد من رصيد خبرة الفرد في مجال عمله، ولقد أدركت المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية أهمية هذا الأسلوب فعمدت على استخدامه كمشروع داخلي ومبادرة ذاتية من المحافظة التعليمية؛ لتنمية كوادرها البشرية، فمن خلال اللقاء مع أخصائي جودة بقسم ضبط الجودة بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية، أشار إلى الآتي:

1. يعد التدوير الوظيفي في مديرية محافظة الداخلية، كتجربة أولية بالمديرية نابعة من قسم ضبط الجودة، تم الأخذ بها في العام 2012/2011م وطبقت على عدد قليل من

الموظفين كونها تجربة في طور التقييم و نأمل بإذن الله توسيع نطاقها إلى عدد أكبر مستقبلاً.

2. لا يوجد بطبيعة الحال نص يشير إلى التدوير الوظيفي في اللائحة التنظيمية، ولكننا عملنا في إطار دعم الإدارة العليا بالمديرية للمشروع والصلاحيات الممنوحة لها كون أسلوب التدوير المطبق كمرحلة أولى هو (تدوير أفقي) وليس التدوير (العمودي) أي بمعنى أن الموظف ينتقل بنفس المسمى الوظيفي والدرجة المالية من قسم لآخر أو من دائرته إلى دائرة أخرى.
3. أما عن الصعوبات التي واجهت المشروع فقد تمثلت في معارضة بعض مديري الدوائر ورؤساء الأقسام و تمسكهم في موظفيهم ولكن مع نشر ثقافة المشروع بشكل أكبر ودعم المدير العام له تغلبنا على المشكلة.
4. أما الآن نلمس من خلال رضا الموظفين الذين شملتهم التجربة نجاح المشروع، وكذلك مطالبة العديد من الموظفين لكي يلتحقوا بالمرحلة القادمة منه.
5. أما عن المقترحات لتطبيق التدوير بصورة أفضل في محافظة الداخلية، أقترح التالي:
   أ. وجود دعم أكبر من قبل الوزارة للمشروع.
   ب. وجود دعم من قبل متخذي القرار بالمديرية.
   ج. وجود قناعات أكيدة بأهمية المشروع لدى مختلف الشرائح بالمديرية
   د. وجود قناعات تامة و كبيرة بمشكلات الترهل الوظيفي مستقبلاً.
   ه. نشر ثقافة المشروع والترويج له بشكل أفضل.
   و. وجود محفزات مادية ومعنوية من قبل الجهات المختصة.

من خلال ذلك يتضح لنا وعي المسؤولين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية بأهمية أسلوب التدوير الوظيفي في التنمية الإدارية، لكونه يتسم بمجموعة كبيرة من المزايا والإيجابيات والأهداف الكثيرة التي يحققها.

وعلى الرغم من ذلك نجد أن وزارة التربية والتعليم لاتأخذ بهذا الأسلوب الإداري الحديث في تنمية كوادرها، إلا تجارب وجهود ذاتية من بعض المحافظات التعليمية التي أدركت أهمية ذلك، كما ذكرت آنفاً.

2.2 الدراسات السابقة:

يتناول هذا الفصل أيضاً عرضاً للدراسات السابقة التي تناولت أسلوب التدوير الوظيفي في مختلف مجالات الحياة، وقد عرضت الدراسات وفقاً للتسلسل الزمني من الحديث للقديم، وفيما يلي عرضاً لبعض هذه الدراسات:

1.2.2 الدراسات العربية.

لقد قام (الشريف، 2011) بدراسة كان عنوانها " التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية" هدفت إلى توضيح أثر التدوير الوظيفي على أداء أعضاء الهيئة التدريسية أصحاب المناصب الإدارية بالجامعات السعودية، والتعرف على مدى تقبل أعضاء الهيئة لتطبيق مبدأ التدوير الوظيفي، والوقوف على العلاقة بين تطبيق التدوير الوظيفي، وإمكانية التصدي للفساد الإداري داخل الجامعات. تألفت عينة الدراسة من (120) عضو هيئة التدريس من أصحاب المناصب الإدارية في الجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة. ولتحقيق الأهداف قام الباحث بتحليل الأدبيات التربوية،وإعداد استبانه مكونة من (36) فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وقد تم تصميم الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت،وصنفت إلى (3) أقسام :القسم الأول:مقياس تقبل أعضاء هيئة التدريس لتطبيق التدوير الوظيفي عليهم والمكون من (17) فقرة. القسم الثاني: مقياس تفشي الفساد داخل المنظومة الجامعية المكون من(9) فقرات. القسم الثالث: مقياس أداء الإدارة العليا بالجامعات المكون من (10) فقرات.

وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية، أن أعضاء هيئة التدريس يتقبلون تطبيق التدوير الوظيفي بدرجة متوسطة فيما بينهم، مع تفضيل أن يكون الأمر اختياري، وأنه

لا يتسبب في فقدان هيبة الرئيس أمام مرؤوسيه. كما يوافقون بدرجة كبيرة على أن التدوير الوظيفي يساعد على القضاء على الفساد الإداري داخل المنظومة الجامعية مع ضرورة وضع معايير محددة وواضحة وثابتة على جميع الموظفين. واتفقوا أيضاً بدرجة كبيرة على أن التدوير الوظيفي يؤثر على تطوير أداء الإدارة داخل المنظومة الاجتماعية.

وأجرى (القحطاني،2011) دراسة بعنوان " التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية " هدفت هذه إلى التعرف على أهمية تطبيق التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية،ومعرفة المحاور المناسبة لتطبيق التدوير الوظيفي , والتعرف على المعوقات التي تحد من استخدام أسلوب التدوير الوظيفي من أجل تنمية الموارد البشرية من وجهة عينة الدراسة في مدينة الرياض. ولتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحث استبانه تكونت من (73) فقرة موزعة على أربع محاور، وهي أهمية أسلوب التدوير الوظيفي، والمحاور الوظيفية،والسلبيات المتوقعة عند تطبيقه، والمعوقات التي تواجه تطبيق التدوير الوظيفي وتم اعتمادها والتأكد من صدقها وثباتها،وتكونت عينة الدراسة من (357) ضابطاً في الدفاع المدني بمدينة الرياض.

وقد أظهرت النتائج أن عينة الدراسة موافقون تماماً على أهمية تطبيق التدوير الوظيفي لتنمية الموارد البشرية من خلال الإيجابيات المتوقعة لتطبيقه، والتي من أهمها أنه يساهم في إتاحة الفرصة لاكتساب خبرات ومهارات جديدة، ويساعد العاملين على الإلمام بمهام المنظمة، كما بينت النتائج أن المحاور المناسبة لتطبيق تقنية التدوير الوظيفي عشرة مجالات أهمها "مستوى الإدارة الوسطى". وأن أكثر سلبية للتدوير الوظيفي عند التطبيق هي: التأثير على مبدأ التخصص في العمل، وأكثر المعوقات التي واجهت التطبيق اختلاف الخصائص الشخصية للعاملين، والثقافة السلبية لهم اتجاه تقنية التدوير الوظيفي.

كما أجرت (المحروقية، 2003) دراسة عن "واقع التطوير الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان" وهدفت إلى تحديد الاستراتيجيات المتبعة في التطوير

الوظيفي ومدى فعاليتها، والتعرف على حاجات التطوير الوظيفي كما يراها أفراد العينة أنفسهم ومعوقات هذا التطوير، وقد تكونت عينة الدراسة من (145) مدير مدرسة ثانوية من مختلف مناطق السلطنة.وتم بناء استبانة من (62) مفردة تم التأكد من صدقها وثباتها. وصنفت مفرداتها طبقاً للأبعاد التالية: استخدام استراتيجيات التطوير الوظيفي، فعالية الاستراتيجيات، حاجات التطوير الوظيفي،ومعوقات التطوير الوظيفي. وتوصلت الدراسة الميدانية إلى النتيجة التالية:

إن استراتيجيات التطوير الوظيفي المستخدمة من قبل وزارة التربية والتعليم هي الدورات التدريبية،المشاغل التدريبية، الورش التدريبية، الدراسات العليا، اللقاءات مع المسؤولين، الاجتماعات الدورية، إقامة الندوات والمحاضرات،والاطلاع على الدوريات المتخصصة و النشرات والتعاميم،فاستراتيجيات التطوير والتنمية الإدارية، اقتصرت على استراتيجيات التدريب ولم تتناول الجوانب الأخرى للتطوير التي أوضحتها الأدبيات والتجارب الناجحة في الدول المتقدمة مثل أسلوب التدوير الوظيفي. وأكثرها استخداماً التطوير الذاتي والنشرات التوجيهية، كماإن التطوير الوظيفي في السلطنة يعاني من معوقات عديدة بدرجات متفاوتةٍ.

وأجرى (اليامي، 1999) دراسة بعنوان "عملية التدوير الوظيفي وأثرها على أداء الموظف الجمركي"، هدفت إلى دراسة عملية التدوير الوظيفي وأثر ذلك على العمل الجمركي، ومعرفة أهداف عملية التدوير الوظيفي، وإيجابياتها، ومدى رضا العاملين عنها. ورغبة الباحث في الإسهام في تطوير أسلوب حديث من الأساليب الإدارية وهوالتدوير الوظيفي. تكونت عينة الدراسة من الموظفين الجمركيين الذين يعملون على مدار الأربع والعشرين ساعة في جمرك مطار الملك خالد، وقد استخدم الباحث لجمع معلوماته الاستبانة لقياس إدراك الموظفين بالجمارك للعلاقة بين التدوير الوظيفي وعناصر الأداء الوظيفي، وعدد من المقابلات الشخصية غير المبوبة والاطلاع على الوثائق والتقارير الصادرة من الجمارك.

وجاءت نتائج الدراسة كالتالي: إن عملية التدوير الوظيفي تؤثر تأثيراً إيجابيا على أداء الموظفين بالجمارك: من خلال اكتساب خبرات جديدة في العمل الجمركي، ويؤدي إلى التطوير والابتكار في العمل الجمركي, و إنجاز أكبر كمية من المعاملات ويتيح للموظفين تكوين إحاطة شاملة عن العمل الجمركي، كما يساهم التدوير الوظيفي في تنمية علاقات حسنة بين الموظفين.

كما قام (السلمي، 1996) بدراسة عنوانها"الإيجابيات والسلبيات الإدارية المتوقعة للتدوير الوظيفي لمدير المدرسة كما يتصورها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في مدينة جدة" بجامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية. وسعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على أبرز الإيجابيات والسلبيات الإدارية المتوقعة للتدوير الوظيفي لمدير المدرسة كما يتصورها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في مدينة جدة.
2. تحديد الفروق بين تصورات المديرين والمعلمين حول الإيجابيات والسلبيات الإدارية المتوقعة للتدوير الوظيفي لمدير المدرسة.

وقد صمم الباحث استبانة لجمع المعلومات, احتوت على (40) عبارة، منها:(23) تمثل الإيجابيات الإدارية المتوقعة لتدوير مدير المدرسة و(17)عبارة تمثل السلبيات الإدارية المتوقعة لتدوير مدير المدرسة. وأوضحت نتائج الدراسة أن من أبرزالإيجابيات الإدارية المتوقعة للتدوير الوظيفي لمدير المدرسة، كما يتصورها المديرون والمعلمون:جعل المدير أكثرإنجازاً للحفاظ على سمعة متميزة. والمساعدة على التخلص من المديرين غير الأكفاء، وإتاحة الفرصة للمعلمين للاطلاع على طبيعة العمل الإداري، وإكسابه مهارات في مجال الإدارة. وكبح جماح التسلط الإداري في المدارس. والتقليل من احتكار الإدارة المدرسية من قبل شخص واحد، وأما أبرز السلبيات التي يراهاالمديرون والمعلمون فهي: اضعاف الاهتمام بالتخصص في مجال الإدارة المدرسية والمساعدة على ظهور أساليب متعارضة في إدارة المدرسة.

2.2.2 الدراسات الأجنبية.

أجرى كايمز (Kaymaz,2010) في تركيا، دراسة بعنوان "أثر ممارسة التدوير الوظيفي في مجال التحفيز"، هدفت إلى اختبار صحة الفرضية القائلة إن التدوير الوظيفي له تأثير إيجابي على دافعية الأفراد في المنظمة و استخدم في جمع البيانات الاستبيان و المقابلة لمجموعة من مديري الموارد البشرية في مجموعة من مؤسسات صناعة السيارات طبق الاستبيان على (206) من مديري الموارد البشرية في مؤسسات صناعة السيارات والنقل وقد دعمت نتائج الدراسة النظرية القائلة : أن ممارسة التدوير الوظيفي له تأثير إيجابي على دافعية العاملين في المنظمة و يعمل على زيادة المعرفة و تطوير المهارات و زيادة الكفاءة لدى العاملين في المنظمة، وأن التدوير الوظيفي يسهم في خفض الرتابة في العمل و يؤدي إلى تطوير العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين، نتيجة لنقلهم لأكثر من منصب أو عمل.

وأجرى كل من: هوشيان،شانغ، شيه ينغ ودالينغ (Ho-hsien,Chang,Shih ying and Daling ,2009)، في تايوان بكلية العلوم الصحية، جامعة كاوهسيونج الطبية، وكاوهسيونغ، دراسة بعنوان: "آثار التدوير الوظيفي ودور الضغط بين الممرضات على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي" هدفت إلى التعرف على كيفية تأثير ضغط العمل بين الممرضات على رضاهن الوظيفي والتزامهن التنظيمي، ومعرفة دور التدوير الوظيفي في ذلك أيضاً، وقد طبقت الدراسة على عينة من الممرضات في اثنين من المستشفيات الكبيرة والمؤثرة في جنوب تايوان، وتوصلت نتائجها إلى أن التدوير الوظيفي عند الممرضات كان له تأثيره الإيجابي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وأكدت الدراسة على أن الضغط كان له تأثيره السلبي على الرضا الوظيفي لدى الممرضات، والالتزام التنظيمي لديهن.

وقام سويني(Sweeney,2008) بدارسة بعنوان"تأثير أنماط التدوير الوظيفي على مخرجات المنظمة"، في تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية، هدفت إلى توضيح العلاقة بين أنماط التناوب الوظيفي، وأداء العاملين في المنظمة، في المستويات الإدارية

المختلفة، واستخدم الاستبيان لجمع البيانات و طبقت الدراسة على (516) من العاملين في إدارة الدفاع وقد أوضحت نتائج الدراسة أن التدوير الوظيفي يؤثر إيجابيا على أداء الأفراد في المنظمة خاصة بالنسبة للأفراد الذين خاضوا تجربة التدوير الوظيفي و خدموا خارج اختصاصهم المهني، وكذلك الأفراد الذين عملوا في مستوى،أعلى من المستوى الذي يعملون فيه سابقاُ فالتدوير الرأسي أفضل من التدوير الأفقي من وجهة نظر عينة الدراسة، فيظهر الموظف أميز الأساليب و يستخدم أحدث الاستراتيجيات، ليظهر أفضل ما لديه ليبقى في الوظيفة الجديدة.

وقام مارشال(Marshal, 2006) بدراسة في كندا بعنوان:" مدى فاعلية مدة التدوير الوظيفي في تخفيف عدم الارتياح لدى الأفراد في المؤسسات الصناعية". تتفحص الدراسة فيما إذا كان التدوير يخفض من عدم الارتياح الذي يعاني منه العاملين عند عمل تدويرين وظيفيين، وهل يشعرون بانخفاض عدم الارتياح مباشرة بعد التدوير الوظيفي في العمل الجديد، وللحصول على النتائج نفذ أولاً خطة مدروسة و مجدولة للتدوير على مجموعة من العاملين في أحد المؤسسات الصناعية بكندا، ثم طبق عليهم استبانة للتعرف على مدى فاعلية التدوير من وجهة نظرهم.

وقد بينت الدراسة النتائج التالية: أن التدوير الوظيفي له فوائد متعددة و ايجابية من وجهة نظر عينة الدراسة. ففضل أفراد العينة التدوير الوظيفي الذي مدته أقل من التدوير الذي مدته أطول؛ لأنه يخفض عدم الإرتياح.كما بينت النتائج كذلك أن التدوير يكون أفضل و إيجابياً عند نقل العاملين من وظيفة ذات مهام صعبة إلى وظيفة ذات مهام أقل و أسهل الأمر الذي أدى إلى خفض عدم الارتياح سواء النفسي، والعضلي، والهيكلي، مباشرة عند حدوث التدوير بصورة أوسع.

كما قام رافي ويوستالو(Rvi and Uusitalo,2004)، بدراسة عنوانها" التدوير الوظيفي بين أفراد التمريض من الناحية الأدبية وعبر الاستبيان" في فنلندا بجامعة هلسنكي مستشفى العيون، طبقها على(84) ممرضة تخصص بصريات، بهدف الحصول على معلومات عن التدوير الوظيفي بين أفراد التمريض من الناحية الأدبية وعبر

الاستبيان، ولدراسة نتائج البحث العلمي بموضوع ذات صلة بالتمريض، كذلك من أجل النظر في المواقف والخبرات للكوادر التمريضية فيما يتعلق بالتدوير الوظيفي.

وقد جاءت نتائج الدراسة كالتالي: وجد أن النشاط العام للموظفين واهتمامهم في تحسين نوعية حياتهم العملية عال، كما أن أسلوب التدوير الوظيفي كان له الأثر الكبير في التنمية الذاتية لدى الموظفين. وتشير الدراسة إلى أن معظم الذين شاركوا في التدوير الوظيفي اعتبروها تجربة منعشة ووسيلة جيدة لتحسين الخبرة المهنية.

3.2.2 خلاصة وتعقيب على الدراسات السابقة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة المتوافرة والمتعلقة بأسلوب بالتدوير الوظيفي، نجد أن جميع الدراسات العربية والأجنبية، بحثت في "أسلوب التدوير الوظيفي" موضحة أهمية ودوره في التطوير والتجديد، وإيجابياته العديدة في ميادين الحياة المختلفة بما في ذلك الميدان التربوي؛ لذا جاءت هذه الدراسة لتؤكد أهمية تطبيقه في الميدان التربوي، فهو يمثل أسلوباً إدارياً حديثاً من أساليب التدريب والتطوير.

وتستخلص الباحثة من الدراسات السابقة مايلي:

1. أثبتت غالبية الدراسات العربية والأجنبية، أهمية أسلوب التدوير الوظيفي بالنسبة للفرد العامل وللمنظمة التي يعمل بها، وآثاره الايجابية المتعددة، مؤكدة على ضرورة الأخذ به في جميع مجالات الحياة المختلفة.
2. بحثت دراسة (المحروقية، 2003)، ودراسة (الشريف، 2011)، ودراسة (السلمي، 1996) أسلوب التدوير الوظيفي، في جانب التطوير الإداري في مجال التربية والتعليم والتعليم العالي، بينما تناولت دراسة كل من :(Kaymaz, 2010) و(Marshal, 2006)، أسلوب التدوير الوظيفي في المحور الصناعي، أما دراسة (القحطاني، 2011) و(Sweeney, 2008) و(اليامي، 1999)، تناولوا أسلوب التدوير الوظيفي في المحور العسكري وبخاصة في إدارة الدفاع، والعمل الجمركي.

كما بحثت دراسة (Ho-hsien,Chang,Shih ying and Daling ,2009)، و(Rvi and Uusitalo, 2004) في ميدان الطب البشري (مجال التمريض).

3. جميع الدراسات الأجنبية المتوافرة لدى الباحثة لم تبحث أسلوب التدوير الوظيفي في المحور التربوي.
4. اتفقت بعض أهداف الدراسة الحالية إلى حد ما، مع بعض أهداف، دراسة (الشريف، 2011)، التي ركزت على مدى تقبل عينة الدراسة لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي، حيث توافقت نتيجة الدراسة الحالية، مع الفارق في تقدير النتيجة مع دراسة (الشريف، 2011) في محور تطبيق التدوير الوظيفي؛ فأعضاء هيئة التدريس يتقبلون تطبيق التدوير الوظيفي بدرجة متوسطة فيما بينهم، بينما جاءت استجابة عينة الدراسة الحالية بإمكانية تطبيق التدوير الوظيفي بصورة عالية جداً، مع الاختلاف في عينة الدراسة، حيث طبقت دراسة (الشريف، 2011)، على أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي، بينما الدراسة الحالية طبقت على مديري الدوائر ورؤساء الأقسام بالمديرية العامة للتربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم.

كذلك تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة (القحطاني، 2011) التي أكدت على أهمية تطبيق التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية، ومعرفة المحاور المناسبة لتطبيق التدوير الوظيفي، فجاءت بعض نتائج الدراسة الحالية متفقة مع بعض نتائج دراسة (القحطاني، 2011)، إلا أن الدراستين اختلفتا في مجال التطبيق، وعينة الدراسة فطبق القحطاني دراستة في المحور العسكري، على مجموعة من الضباط بالدفاع المدني.

4.2.2 أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تصميم وبناء منهج خاص بها، كما استفادت منها في بناء الإطار النظري والوقوف على الأدوات المستخدمة فيها، وبخاصة تلك الأدوات المتعلقة بقياس مدى إمكانية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي، من

حيث: خطوات بنائها، وكيفية إيجاد صدقها وثباتها وطرق تطبيقها، والاسترشاد بكل ذلك في تصميم وإعداد مقاييس الدراسة الحالية، والاستفادة من الدراسات السابقة لمقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية، بهدف التعرف على مدى الاتفاق والاختلاف بين نتائج تلك الدراسات ونتائج الدراسة الحالية،كما استفادت منها في الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج وتفسيرها.

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. الدراسة الحالية تسلط الضوء على الأسس النظرية التي يقوم عليها أسلوب التدوير الوظيفي.
2. أنها تعطي مؤشر عن مدى إمكانية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في الحقل التربوي في سلطنة عمان.
3. أنها تقدم تصور مقترح لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

يتضمن هذا الفصل عرضاً لإجراءات الدراسة، ووصفاً لمجتمعها، وعينتها والأداة المستخدمة فيها من حيث بنائها والتأكد من صدقها وثباتها، والإجراءات التي اتبعت في توزيع أداة الدراسة وجمعها، بالاضافة إلى متغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات وتحليل النتائج.

1.3 **منهج الدراسة**:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والذي وضحه (طباجة، 2007) بأنه يعتمد على وصف الظاهرة كما توجد في الواقع، والتعبير عنها بشكل كمي يوضح مقدارها، وحجمها، ودرجة ارتباطها مع الظواهرالمختلفة، وبشكل كيفي يتم من خلال جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة بقصد التعرف عليها، وتحديد الوضع الحالي ها من أجل معرفة مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أوأساسية فيها. ومن أجل ذلك تم بناء استبانة، وتوزيعها على عينة الدراسة، وجمع البيانات عنها في الميدان، ثم تصنيفها وتحليلها واستخراج النتائج منها.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الدوائر و رؤساء الأقسام في المديريات العامة للتربية والتعليم في (6) محافظات تعليمية بالسلطنة هي(محافظة مسقط، محافظة شمال الباطنة، محافظة جنوب الباطنة، محافظة شمال الشرقية، محافظة الداخلية ومحافظة الظاهرة) والبالغ عددهم 37 مديراً و 173 رئيس قسم، الذين كانوا على رأس عملهم خلال شهر مايو(2012) وحتى شهر سبتمبر(2012)، وذلك حسب الاحصائيات التي حصلت عليها الباحثة من قسم الاحصاء بكل مديرية. ويبين الجدول رقم (1) توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي في المحافظات التعليمية الست.

الجدول رقم (1)

توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي في المحافظات التعليمية الست.

المحافظة التعليمية	**المسمى الوظيفي**		
	مدير دائرة	رئيس قسم	المجموع
مسقط	8	28	36
شمال الباطنة	6	34	40
جنوب الباطنة	5	26	31
شمال الشرقية	5	30	35
الداخلية	7	31	38
الظاهرة	6	24	30
المجموع	37	173	210

يتضح من الجدول رقم(1) إن مجتمع الدراسة يبلغ (210) فرداً وفق البيانات الواردة من كل محافظة تعليمية، ومن قسم الإحصاء.

3.3 عينة الدراسة:

يبين الجدول رقم (2) أفراد عينة الدراسة موزعين حسب المتغيرات الديموغرافية (المؤهل الدراسي، المحافظة التعليمية، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)، وبيان التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة الفعلية. وقد بلغ حجم عينة

الدراسة الفعلية (184) فرداً، وهو مانسبته تقريباً(87) من مجتمع الدراسة، مقسمين إلى(32) مدير دائرة و(152) رئيس قسم.فقد وزعت (210) استبانة، فكان العائد من الاستبانات(184) استبانة، أي أن الفاقد من الاستبانات بلغ (26). وقد تم استبعاد عينة

المتغير المستقل	المستوى	التكرار	النسبة

الثبات التي تكونت من (29) فرداً ممن شملتهم العينة، وبلغت عدد الاستبانات التي دخلت التحليل الإحصائي(155) استبانة.

الجدول رقم (2)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المؤهل الدراسي	دبلوم	37	20.1
	بكالوريوس	95	51.6
	أعلى من بكالوريوس	52	28.3
المجموع		184	%100.0
المسمى الوظيفي	مدير دائرة	32	17.4
	رئيس قسم	152	82.6
المجموع		184	%100
سنوات الخبرة	أقل من 11سنة	53	28.8
	11 سنة فأكثر	131	71.2
المجموع		184	%100
المحافظة التعليمية	مسقط	36	19.6
	شمال الباطنة	34	18.5
	جنوب الباطنة	29	15.8
	شمال الشرقية	30	16.3
	الداخلية	28	15.2
	الظاهرة	27	14.7
المجموع		184	%100.0

يتضح من الجدول رقم (2)،إن أعداد أفراد عينة الدراسة متقاربين في جميع المحافظات التعليمية.

4.3 **أداة الدراسة:**

تم إعداد أداة الدراسة والتي تتفق مع طبيعة الدراسات الوصفية؛ اعتماداً على:

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة الوثيقة بموضوع الدراسة وهو أسلوب التدوير الوظيفي، بهدف الاستفادة من الأدوات المستخدمة في تلك الدراسات، حيث استفادة الباحثة بصورة أكبرمن دراستي (القحطاني،2011) و(الشريف،2011)

5.3 الصورة الأولية للاستبانة:

تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: اشتمل على تعليمات استخدام الاستبانة.

الجزء الثاني: يوضح البيانات العامة(الديموغرافية) لأفراد عينة الدراسة. وتتمثل في(المؤهل الدراسي، المحافظة التعليمية، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)

الجزء الثالث:اشتمل على فقرات الاستبانة،وهي عبارة عن (66) فقرة، كماهو موضح بالملحق (ج)، موزعة على أربع محاور رئيسة, كما في الجدول رقم (3).

الجدول رقم(3)

النسبة المئوية لمحاور الاستبانة في صورتها الأولية

م	المحاور الرئيسة	عدد الفقرات	النسبة المئوية
1	أهمية التدوير الوظيفي و فوائده	27	%41
2	إجراءات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي	16	%24
3	المستويات الإدارية التي يمكن أن يتم التدوير الوظيفي بها	10	%15
4	المعوقات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي.	13	%20

6.3 صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق مضمون أداة الدراسة من خلال عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين وعددهم (13) من ذوي الاختصاص والخبرة، في كل من جامعة السلطان قابوس، ووزارة التربية والتعليم، وكلية العلوم التطبيقية بالرستاق، وعدد من المسؤولين والمشرفين الإداريين، في مديرية محافظة شمال الباطنة ملحق(ه)، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية. فضلاً عن انتمائها لمحورها، مع إضافة أية ملاحظات أو مقترحات يرونها

مناسبة لتحقيق سلامة البناء العلمي للأداة لكي تقيس ماوضعت لقياسة، وقد اعتبرت موافقة غالبية الأعضاء من هيئة التحكيم على المحاور والمفردات مؤشراً على صدق مضمونها، كما تم ترتيب وحذف وتعديل بعض الفقرات في ضوء ملاحظات المحكمين كالتالي :

1 - تم إعادة ترتيب المحاور الأربعة.

2- تم حذف خمس فقرات من المحور الاول (أهمية التدوير الوظيفي وفوائده) والفقرات هي (8، 16، 22،19، 26) لتكرار بعضها، كماتم حذف الفقرتين (10و14) من المحور الثاني (إجراءات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي) وحذف الفقرة (8) من المحور الثالث(المستويات الإدارية التي يمكن أن يتم التدوير الوظيفي بها) وحذف الفقرة (5) من المحور الرابع (المعوقات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي)، كمافي الملحق(ج).

3- تقسيم الفقرة (13) من المحور الثاني إلى فقرتين مستقلتين، كما تم التبديل بين الفقرتين (24،23) في المحور الأول.

4- تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات في المحورالأول هي(21،18،17،13،11،3)

كما أعيدت الصياغة اللغوية للفقرات(16،9،7،3) من المحور الثاني،أما المحورالرابع فقد أعيدت صياغة الفقرات (11،9،7،1).

7.3 **الاستبانة في صورتها النهائية**:

بناء على تعديلات المحكمين واقتراحاتهم تم تعديل أداة الدراسة في صورتها النهائية ملحق(ج)، والتي تكونت من ثلاثة أجزاء :

الجزء الأول: اشتمل على تعليمات استخدام الاستبانة، وتعريف مصطلح الدراسة.

الجزء الثاني: يوضح البيانات العامة(الديموغرافية) لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في (المؤهل الدراسي، المحافظة التعليمية، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)

الجزء الثالث:اشتمل على فقرات الاستبانة، وهي عبارة عن (58) فقرة، موزعة على أربعة محاور رئيسة كالتالي:

1- إجراءات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي: اشتمل على (15) فقرة.

2- المستويات الإدارية التي يمكن أن يتم التدوير الوظيفي بها: واشتمل على (9) فقرات.

3- أهمية التدوير الوظيفي و فوائده: احتوى على (22) فقرة عكست اهم الفوائد التي تبين أهمية التدوير الوظيفي سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة أوعلى مستوى المجتمع.

4- المعوقات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي: والذي احتوى على (12) فقرة.

إضافة إلى المحاور، اشتملت الاستبانة على سؤال مفتوح أسفل كل محور من المحاور الرئيسة، للاستفادة من خبرات الأفراد عينة الدراسة، والتعرف على مقترحاتهم في موضوع الدراسة، وقد تم تصميم الاستجابة على أداة الدراسة وفق مقياس "ليكرت" ذي التدريج الخماسي بحيث تقيس درجة التطبيق لهذه المحاور، حيث أُعطي وزن نسبي على النحو التالي: موافق بدرجة عالية (5)، موافق(4)، محايد(3)، غير موافق (2)، غير موافق بدرجة عالية (1).

8.3 **ثبات الاستبانة:**

بعد التأكد من صدق الأداة وإجراء التعديلات عليها تم التطبيق على عينة مكونة من (12) مدير دائرة و(17) رئيس قسم خارج عينة الدراسة، وتم احتساب معامل الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة، باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach)، وقد أشارت النتائج أن معامل الاتساق الداخلي للمحاور الرئيسة مقبول فقد تراوح بين (,79 -,95)، بينما معامل الاتساق الكلي للاستبانة بلغ (,94) وهي قيمة تدل على ثبات مرتفع للأداة، ويبرر استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة، والجدول رقم(4) يبين معاملات الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة.

الجدول رقم(4)

معاملات الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

م	المحاور الرئيسة	عدد الفقرات	معامل الاتساق الداخلي
1	إجراءات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي	15	0.83
2	المستويات الإدارية التي يمكن أن يتم التدوير الوظيفي بها	9	0.79
3	أهمية التدوير الوظيفي وفوائده	22	0.95
4	المعوقات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي	12	0.87
	الثبات الكلي للاستبانة		0.94

9.3 **متغيرات الدراسة:**

اشتملت الدراسة على أربع متغيرات ديموغرافية كالتالي:

أ) المؤهل العلمي، وله ثلاث مستويات:

1- دبلوم 2– بكالوريوس 3- أعلى من بكالوريوس

ب) المحافظات التعليمية، وله ست مستويات:

1- مسقط 2– شمال الباطنة 3- جنوب الباطنة

4- شمال الشرقية 5– الداخلية 6 – الظاهرة.

ج) المسمى الوظيفي وله مستويان: 1- مدير دائرة 2- رئيس قسم

د) سنوات الخبرة **الإ**دارية وله مستويان: 1- أقل من 11سنة 2-11سنة فأكثر.

10.3 **إجراءات التطبيق:**

بعد التحقق من صدق الاستبانة وثباتها، وإخراجها في صورتها النهائية، تمت مخاطبة المكتب الفني للدراسات والتطوير بوزارة التربية والتعليم، الذي قام بمخاطبة المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية الست؛ لتسهيل مهمة الباحثة.

بعدها وزعت الباحثة الاستبانات شخصياً في بعض المحافظات وعن طريق مراسلين شخصيين في المحافظات الأخرى، ووزعت بعض المحافظات عن طريق قسم

تنمية الموارد البشرية التابعة لمديريتها على عينة الدراسة من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (210) استبانة. بعد المتابعة الشخصية من الباحثة تم جمع الاستبانات بعد مدة استغرقت أربعة أشهر فأكثر؛ نظراً لخروج الكثير من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام الإجازات الاعتيادية، وممانعة البعض منهم تعبئة الاستبانة إلابعد طول عناء. فقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (184) استبانة، أي أن الفاقد منها(26)

11.3 **المعالجة الإحصائية:**

بعد جمع البيانات تمت معالجتها إحصائياً وإجراءالتحليلات؛ باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الإنسانية(spss) واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واستخراج النتائج.

1- تمت الإجابة عن السؤال الأول من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة.
2- للإجابة عن السؤال الثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة على حده ولكل محور لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة.
3- للإجابة عن السؤال الثالث، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من المحاور الأربعة ومن ثم تم إجراء اختبار(ت) لعينتين مستقلتين، إضافة إلى حساب اختبار التباين الأحادي.
4- للإجابة عن السؤال الرابع تم الإفادة من نتائج السؤال الأول والثاني والثالث، ومن ثم تنفيذ المرحلة الأخيرة من الدراسة والمتمثلة في تقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

الفصل الرابع
عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، علماً بأن الإجابة عن السؤال الأول تم في فصل الإطار النظري للدراسة. وقد تم عرض النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة، بدءاً من السؤال الثاني، كما يلى:

1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه :**"ما إمكانية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، من وجهة نظر مديري الدوائر ورؤساء الأقسام ؟"**
تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محاور الدراسة، كما في الجدول رقم (6)، ومن ثم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة على حده في كل محور، كما بالجدول رقم (7)، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة، ومن أجل تصنيف إجابات أفراد العينة على مقياس الإمكانية؛ استخدمت المعادلة التالية:ـ

$$\text{المعيار} = \frac{\text{أعلى علامة} - \text{أقل علامة}}{\text{عدد التقديرات}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5} = \frac{4}{5} =$$

0.8 =

وبذلك تكون فئات التصنيف كماهي موضحة بالجدول رقم (5)

الجدول رقم(5)

تصنيف إجابات أفراد العينة على مقياس الإمكانية

مدى المتوسط الحسابي	إمكانية التطبيق
1.00 ≤ الوسط الحسابي < 1.80	إمكانية التطبيق منخفضة جداً
1.80 ≤ الوسط الحسابي < 2.60	إمكانية التطبيق منخفضة
2.60 ≤ الوسط الحسابي < 3.40	إمكانية التطبيق متوسطة
3.40 ≤ الوسط الحسابي < 4.20	إمكانية التطبيق عالية
4.20 ≤ الوسط الحسابي < 5.00	إمكانية التطبيق عالية جداً

وفيما يلي تقديرات أفراد عينة الدراسة على المحاور الرئيسة و فقرات أداة الدراسة, والجدول رقم(6) يوضح ترتيب محاور الاستبانة تنازلياً حسب درجة وجودها النسبية، وذلك بتقدير كافة أفراد عينة الدراسة المستجيبة.

الجدول رقم(6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمحاور الدراسة

الرتبة	المحاور الرئيسة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إمكانية التطبيق
1	إجراءات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي	4.31	0.45	عالية جدا
4	المستويات الإدارية التي يمكن أن يتم التدوير الوظيفي بها	4.14	0.61	عالية
2	أهمية التدوير الوظيفي وفوائده	4.27	0.55	عالية جدا

3	المعوقات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي	4.17	0.56	عالية
الكلي		4.22	0.41	عالية جداً

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإمكانية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، من وجهة نظر مديري الدوائر ورؤساء الأقسام الكلي كانا (4.22) و(0.41) على التوالي؛ مما يدل على أن اتجاه مديري الدوائر ورؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو إمكانية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي عالية جدا، أما بالنسبة للمحاور الأربعة المتعلقة بإمكانية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي، قد تراوحت المتوسطات الحسابية مابين(4.14 و4.31) وهذا يعني أن المحاور جميعها كانت عالية في إمكانية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في تقدير وجودها لدى أفراد العينة.

وأكثر المحاور إمكانية في التطبيق محور (إجراءات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي له(4.31)، ويأتي بعده مباشرة محور(أهمية التدوير الوظيفي وفوائده)، حيث بلغ المتوسط الحسابي له(4.27)، ثم محور **(**المعوقات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي) وبلغ المتوسط الحسابي له (4.17)، و يليه محور(المستويات الإدارية التي يمكن أن يتم التدوير الوظيفي بها)، وبلغ المتوسط الحسابي له(4.14).

وفيما يلي عرض لنتائج كل محور من هذه المحاور:

المحور الأول : إجراءات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.

الجدول رقم(7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور **إجراءات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي** مرتبة تنازلياً حسب تقديركافة عينة الدراسة

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إمكانية التطبيق
12	وجود ضوابط ومعايير تحكم عملية التدوير الوظيفي،	4.68	0.61	عالية جدا
11	إيجاد قاعدة بيانات فعالة عن جميع الموظفين والعاملين بالوزارة.	4.67	0.6	عالية جدا
13	تخصيص نص في اللائحة التنظيمية ينظم التدوير الوظيفي.	4.54	0.72	عالية جدا
1	التخطيط السليم لأسلوب التدوير الوظيفي.	4.52	0.72	عالية جدا
2	شرح أهداف التدوير الوظيفي للإداريين في الأقسام والوحدات.	4.51	0.75	عالية جدا
6	نقل عدد محدد من الموظفين خلال عملية التدوير الوظيفي، حتى لايؤثر ذلك على سير العمل.	4.36	0.83	عالية جدا
4	مساندة الجهة المنفذة لسير التطبيق،ودعمه،ومراقبته.	4.32	0.72	عالية جدا
15	وجود حوافز مادية ومعنوية ترصدها الجهات المختصة للفئة المدوَرة.	4.32	0.95	عالية جدا
7	تفعيل التدوير بين الوظائف المتشابه	4.31	0.78	عالية جدا
14	وجود مشرف مدرب ملم بجميع الأعمال في كل وحدة وظيفية، يدرب ويتابع عملية تنفيذ التدوير الوظيفي، ويرفع التقارير إلى وحدة التدوير الوظيفي في المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بالوزارة.	4.25	0.91	عالية جدا
3	قيام الموظف الحالي بتوفير دليل استقرائي عن كل وظيفة بدقيق التفاصيل.	4.23	0.81	عالية جدا
10	التأكيد على المتابعة الدورية المستمرة لأسلوب التدوير الوظيفي.	4.2	0.75	عالية جدا
5	توفير فرصة للموظف المنتقل للعودة مرة أخرى إلى وظيفته الأصلية.	4.05	1	عالية
8	تحديد مدة زمنية لعملية التدوير أقصاها 5 سنوات.	3.88	1.06	عالية
9	إنشاء وحدة مركزية، تلحق بالهيكل التنظيمي، بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، تسمى بوحدة التدوير الوظيفي	3.81	1.04	عالية
الكلي		4.31	0.45	عالية جدا

يبين الجدول رقم(7) الإجراءات التي يجب اتباعها لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي مرتبة حسب درجة الأولية وفقا للمتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حيث حصلت (12) فقرة على استجابة عالية جداً من أصل (15) فقرة، فتراوحت المتوسطات

الحسابية مابين (4.68 و 3.81)، أي بأمكانية (عالية جداً و عالية)، وقد جاءت الفقرتين (11 , 12) في المرتبة الأولى تلتهما الفقرة رقم (13)، فبلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرات على التوالي(4.68، 4.67، و4.54) وهي تمثل إمكانية تطبيق عالية جدا، كما جاء المتوسط الحسابي الكلي للمجال (4.31) وهو يمثل إمكانية تطبيق الإجراءات بدرجة عالية جداً أيضاً؛ مما يدل على موافقة عينة الدراسة بشكل كبير جداً على إمكانية تطبيق، جميع إجراءات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.

المحور الثاني: المستويات الإدارية التي يمكن أن يتم التدوير الوظيفي بها.

الجدول رقم(8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور **المستويات الإدارية التي يمكن أن يتم التدوير الوظيفي بها** مرتبة تنازلياً حسب تقديركافة عينة الدراسة

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إمكانية التطبيق
1	بين مديري العموم بالمحافظات التعليمية المختلفة.	4.55	0.88	**عالية جدا**
2	بين مديري الدوائر في الدوائر المختلفة على مستوى المحافظة الواحدة	4.48	0.76	**عالية جدا**
8	بين مديري المدارس ومساعديهم حسب الحلقة التعليمية في كل ولاية على حده في المحافظة التعليمية الواحدة.	4.43	0.88	**عالية جدا**
7	بين مديري مكاتب الإشراف في المحافظات التعليمية المختلفة على مستوى المحافظة الواحدة.	4.19	0.89	**عالية**
3	بين رؤساء الأقسام الإدارية، في الأقسام المختلفة لكل دائرة على حده في المحافظة التعليمية الواحدة.	4.15	1.03	**عالية**
9	تدوير جميع الفنيين والإداريين في المدارس وفقاً للحلقة التعليمية بالمدارس في كل ولاية على حده على مستوى المحافظة الواحدة.	4.1	0.99	**عالية**
6	بين الموظفين في الأقسام الإدارية غير التخصصية في الدائرة الواحدة في المحافظة التعليمية الواحدة.	3.98	1.08	**عالية**
4	بين مديري الدوائر المتماثلة المهام في المحافظات التعليمية المختلفة على مستوى السلطنة.	3.93	1.13	**عالية**
5	بين رؤساء الأقسام المتماثلة المهام في الدوائر المتماثلة المهام في المحافظات التعليمية المختلفة على مستوى السلطنة.	3.42	1.28	**عالية**
الكلي		**4.14**	**0.61**	**عالية**

تشير نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المحور من خلال عرض الجدول رقم(8) إلى أن أعلى متوسط حسابي بلغ (4.55) وهو للفقرة رقم(1) في الاستبانة وبإمكانية تطبيق عالية جداً، ممايدل على أن التدوير الوظيفي على مستوى مديري العموم بالمحافظات التعليمية، موافق عليه من قبل أفراد الدراسة بدرجة عالية جداً، يليه مستوى مديري الدوائر في الدوائر المختلفة على مستوى المحافظة الواحدة بدرجة عالية جداً أيضاً فبلغ متوسطه(4.48**)،** كما تراوحت باقي الفقرات في هذا المحور بمتوسط مابين (3.42-4.19) أي بإمكانية تطبيق عالية، وجاء المتوسط الحسابي الكلي للمجال (4.14) وهو يمثل إمكانية تطبيق بدرجة عالية أيضاً، مما يدل على موافقة عينة الدراسة على تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي على جميع المستويات الإدارية المذكورة أعلاه.

المحور الثالث: أهمية التدوير الوظيفي وفوائده.

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور **أهمية التدوير الوظيفي وفوائده** مرتبة تنازلياً حسب تقديركافة عينة الدراسة

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية التطبيق
1	يفتح آفاقاً جديدة لاكتساب خبرات ومعارف، ومهارات متنوعة تمكن الإداري من الإحاطة بجوانب العمل في الوحدات الإدارية المختلفة.	4.61	0.67	عالية جدا
2	يكشف عن قدرات الإداريين وإبداعاتهم، ويتيح الفرصة لهم للتعبير عن مواهبهم.	4.53	0.57	عالية جدا
16	يساعد الإداري على التخلص من الاعتقاد بأن الوظيفة ملك له.	4.49	0.72	عالية جدا
17	يوفر فرصة تغيير الثقافة التنظيمية في المنظمة	4.4	0.7	عالية جدا
7	يكشف عن مواطن القوة وأولويات التطوير لدى القادة الإداريين.	4.39	0.66	عالية جدا
5	يحد من استمرار الإداريين غير االمجيدين في مواقعهم الإدارية.	4.38	0.77	عالية جدا
10	يعمل على كسر الرتابة، واستعادة النشاط والحيوية في العمل.	4.38	0.75	عالية جدا
3	يعد وسيلة لإعداد القادة الإداريين وسد الفراغ الإداري في المنظمة	4.37	0.69	عالية جدا
15	يساعد الإداري على الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير.	4.36	0.73	عالية جدا
6	يحقق مبدأ العدالة، وتكافؤ الفرص في العمل بين الإداريين	4.34	0.72	عالية جدا
22	يساعد على عملية إحلال الإداري في أثناء غياب زميله.	4.29	0.8	عالية جدا
14	يؤدي إلى رفع الدافعية، وزيادة الإنتاج وجودته.	4.27	0.73	عالية جدا
11	يساعد على تطبيق مبدأ الشفافية في العمل.	4.26	0.79	عالية جدا
21	يعمل على تطوير العلاقات الاجتماعية ويزيد الترابط بين الأفراد في المنظمة الواحدة.	4.21	0.84	عالية جدا
18	يعزز مبدأ الإدارة الأمينة،فيقلل من الفساد الإداري.	4.2	0.81	عالية جدا
19	يعد مصدراً أساسياً لبرامج التطوير الداخلي للمديرين.	4.18	0.78	عالية
20	يعزز جهود التنمية المستدامة في المنظمة.	4.17	0.77	عالية
4	يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للإداريين.	4.15	0.82	عالية
13	يشجع العمل بروح الفريق في الدائرة الواحدة.	4.11	0.83	عالية
9	يقضي على الحساسية والتنافس غير الشريف بين الإداريين.	4.04	0.9	عالية
12	يسهل إجراءات العمل،ويقلل تعطيل المعاملات.	3.97	0.9	عالية
8	يقلل من الغياب وترك العمل.	3.73	1.02	عالية
الكلي		4.27	0.55	عالية جدا

يوضح الجدول رقم(9) حصول (15) فقرة على استجابة عالية جداً من أصل (22) فقرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين(4.61- 3.73)،أي

بأهمية تطبيق (عالية جداً وعالية)، وقد احتلت الفقرات (3،2،1،5، 6، 7، 10، 11، 14، 15، 16، 17، 18، 21، 22) على أعلى المتوسطات وبأهمية تطبيق عالية جداً، ومتوسط حسابي بلغ مابين(4.61-4.20) في حين حصلت بقية فقرات المحورعلى أهمية تطبيق عالية وبمتوسط حسابي بين(4.18- 3.73)،)، ولم توجد أية فقرة كانت درجة الأهمية فيها منخفضة أو منخفضة جدا, وجاء التقدير الكلي للمحور بأهمية تطبيق عالية جداً، وهذا يعزى إلى الأهمية الكبيرة لأسلوب التدوير الوظيفي والفوائد المتعددة له والتي وافق عليها الأفراد عينة الدراسة.

المحور الرابع : المعوقات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي.

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور **المعوقات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي**، مرتبة تنازلياً حسب تقديركافة عينة الدراسة

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معوقات التطبيق
10	عدم وجود لوائح وقوانين تنظم التدوير الوظيفي.	4.4	0.73	عالية جدا
4	قلة الحوافز المادية في بعض المؤسسات.	4.3	1.00	عالية جدا
6	قلة تفعيل الوصف وظيفي لجميع الوظائف.	4.26	0.86	عالية جدا
3	ضعف الوعي لدى الإداريين في المؤسسات بأهمية التدوير الوظيفي.	4.23	0.86	عالية جدا
5	قلة مرونة الهيكل التنظيمي،وعدم مناسبته لأسلوب التدويرالوظيفي.	4.21	0.91	عالية جدا
7	الثقافة السلبية تجاه أساليب التطوير والتغيير لدى بعض المديرين ورؤساء الأقسام.	4.21	0.79	عالية جدا
11	غياب التنسيق بين الأقسام المختلفة في الوحدة الإدارية الواحدة أو بين الدوائر المختلفة في المديرية الواحدة.	4.19	0.81	عالية
1	ضعف إدارات التطوير مادياً وبشرياً من حيث التأهيل وبرامج التنمية المهنية.	4.16	0.97	عالية
12	اختلاف السمات الشخصية للعاملين.	4.15	0.79	عالية
8	قلة كفاءة نظام المعلومات الإدارية	4.10	0.80	عالية
9	تولي الإدارة من قبل أشخاص لا يجيدون العمل الإداري.	4.05	0.95	عالية
2	عدم رغبة بعض رؤساء الأقسام، في اطلاع الآخرين على أسرار الوحدة الإدارية أو القسم الذي يعملون به.	3.84	0.99	عالية
الكلي		4.17	0.56	عالية

يوضح الجدول رقم(10) حصول (6) فقرات على استجابة عالية جداً من أصل (12) فقرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين(4.4- 3.84)، حيث

جاءت كبرى هذه المعوقات الفقرة رقم (10) وهي:(عدم وجود لوائح وقوانين تنظم التدوير الوظيفي) بوسط حسابي (4.40)، بدرجة عالية جداً، وهذا يؤكد الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة للتأكد من مشكلة الدراسة في الميدان التربوي، بينما حصلت الفقرة (2) وهي(عدم رغبة بعض رؤساء الأقسام، في اطلاع الآخرين على أسرار الوحدة الإدارية أو القسم الذي يعملون به)، على أقل متوسط حسابي بلغ(3.84). وكان التقدير الكلي للمحور عالي، ولم تشر نتائج المحور إلى حصول أي فقرة من فقراته على درجة منخفضة أو منخفضة جداً.

2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

للإجابة عن السؤال الثالث الذي نصه **:" هل تختلف آراء عينة الدراسة في إمكانية تطبيق التدوير الوظيفي، باختلاف كل من: المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمحافظة التعليمية، ؟"** جاءت النتائج كالآتي:

أولاً: المسمى الوظيفي:

ولقياس أثر المسمى الوظيفي على إمكانية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من المحاور الأربعة،ثم إجراء اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لكل من هذه المحاور، كل على حدة والجدول (11) يبين نتائج ذلك:

الجدول رقم(11)

نتائج اختبار(ت) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على محاور الاستبانة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي

المحاور	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
إجراءات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي	مدير دائرة	4.34	0.41	0.47	0.638
	رئيس قسم	4.30	0.46		
المستويات الإدارية التي يمكن أن يتم التدوير الوظيفي بها	مدير دائرة	4.13	0.57	0.12-	0.901
	رئيس قسم	4.14	0.62		
أهمية التدوير الوظيفي وفوائده	مدير دائرة	4.33	0.61	0.69	0.489
	رئيس قسم	4.25	0.53		
المعوقات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي	مدير دائرة	4.28	0.51	1.16	0.247
	رئيس قسم	4.15	0.56		
الكلي	مدير دائرة	4.27	0.37	0.71	0.480
	رئيس قسم	4.21	0.42		

*دال عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول رقم(11) عدم وجود فروق دالة إحصائياً في إمكانية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في جميع المحاور، وعلى المستوى الكلي, وكان أعلى متوسط لكل من مديري الدوائر ورؤساء الاقسام في المحور الأول(إجراءات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي)، حيث بلغت قيمته (4.34) لمديري الدوائر، و(4.30) لرؤساء الأقسام.

ثانياً: سنوات الخبرة:

ولقياس أثر سنوات الخبرة على إمكانية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من

المحاور الاربعة، ثم إجراء اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لكل من هذه المحاور كل على حدة والجدول (12) يبين نتائج ذلك:

الجدول رقم (12)

نتائج اختبار(ت) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة وفقا لمتغيرالخبرة

المحاور	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
إجراءات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي	أقل من 11 سنة	4.32	0.40	0.14	0.886
	11سنة فأكثر	4.31	0.47		
المستويات الإدارية التي يمكن أن يتم التدوير الوظيفي بها	أقل من 11 سنة	4.21	0.52	1.01	0.316
	11سنة فأكثر	4.11	0.64		
أهمية التدوير الوظيفي وفوائده	أقل من 11 سنة	4.40	0.44	2.07	*0.040
	11سنة فأكثر	4.21	0.58		
المعوقات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي	أقل من 11 سنة	4.15	0.54	-0.37	0.712
	11سنة فأكثر	4.18	0.57		
الكلي	أقل من 11 سنة	4.27	0.34	0.97	0.334
	11سنة فأكثر	4.20	0.43		

*دال عند مستوى الدلالة (α = 0.05)

يتضح من الجدول(12) عدم وجود فروق دالة إحصائياً في إمكانية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (α = 0.05) في جميع المحاور وعلى المستوى الكلي, ما عدا محور (أهمية التدوير وفوائده) وهي لصالح الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة أقل من 11 سنة. وكان أعلى متوسط للموظفين الذين لديهم سنوات خبرة أقل من 11 سنة في محور

أهمية التدوير الوظيفي وفوائده, بينما جاء أعلى متوسط للموظفين الذين لديهم سنوات خبرة 11 سنة فأكثر في محور إجراءات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.

ثالثاً: المؤهل العلمي:

لقياس أثر المؤهل العلمي على إمكانية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من المحاور الأربعة ثم، إجراء اختبار التباين الأحادي(one- way- ANOVA) لكل المحاور والجدول (13) و(14)، يوضحان نتائج ذلك :

يشير الجدول رقم(13) كمايلي إلى أن استجابة الأفراد عينة الدراسة في إمكانية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، تراوحت مابين إمكانية عالية التطبيق وإمكانية تطبيق عالية جداً، وفقاً للمؤهل العلمي للأفراد عينة الدراسة، على المستويات الثلاثة، حيث تراوح المتوسط الحسابي لاستجابة الأفراد من حملة الدبلوم كمايتضح من الجدول رقم(13)، بين(4.02 4.24)، فبلغ أعلى متوسط حسابي لهم في المحور الثالث (أهمية التدوير الوظيفي وفوائده)، بينما تراوح المتوسط الحسابي لحملة البكالوريوس بين(4.14 – 4.30)، وبلغ أعلاه في المحور الأول(إجراءات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي)، أما حملة الماجستير تراوح متوسط استجابتهم بين(4.19 – 4.42)، ووصل أعلى متوسط حسابي لهم في المحور الأول أيضاً. ويعزى ذلك إلى تماثل وجهات نظر الأفراد حول إمكانية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.

الجدول رقم(13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى المؤهل العلمي

المحاور	الدبلوم		البكالوريوس		الماجستير	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إجراءات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي	4.19	0.42	4.30	0.44	4.42	0.48
المستويات الإدارية التي يمكن أن يتم التدوير الوظيفي بها	4.02	0.63	4.16	0.59	4.19	0.62
أهمية التدوير الوظيفي وفوائده	4.24	0.52	4.29	0.56	4.25	0.55
المعوقات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي	4.13	0.56	4.14	0.60	4.28	0.45
الكلي	4.14	0.38	4.22	0.44	4.28	0.38

*دال عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

والجدول رقم(14)،كمايلي يبين نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي، فتشير النتائج أدناه، عدم وجود فروق دالة إحصائياً في إمكانية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، في كل محور من المحاور، وعلى مستوى الكلي للاستبانة.

الجدول رقم(14)

نتائج تحليل التباين الأحادي (one- way- ANOVA) للمقارنة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة"ف"	مستوى الدلالة
إجراءات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي	بين المجموعات	1.12	2	0.56	2.78	0.06
	داخل المجموعات	36.39	181	0.20	-	-
	المجموع الكلي	37.51	183	-	-	-
المستويات الإدارية التي يمكن التدوير بها	بين المجموعات	0.69	2	0.34	0.93	0.40
	داخل المجموعات	66.88	181	0.37	-	-
	المجموع الكلي	67.57	183	-	-	-
أهمية التدوير وفوائده	بين المجموعات	0.69	2	0.34	0.93	0.40
	داخل المجموعات	66.88	181	0.37	-	-
	المجموع الكلي	67.57	183	-	-	-
المعوقات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي	بين المجموعات	0.08	2	0.04	0.13	0.88
	داخل المجموعات	54.44	181	0.30	-	-
	المجموع	54.52	183	-	-	-
الكلي	بين المجموعات	0.42	2	0.21	1.26	0.29
	داخل المجموعات	30.30	181	0.17	-	-
	المجموع	30.72	183	-	-	-

*دال عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

رابعاً: المحافظة التعليمية:

ولقياس أثر المحافظة التعليمية على إمكانية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، تم إجراء اختبار التباين الاحادي (one- way- ANOVA) لكل من هذه المحاور والجدول (15) يبين نتائج ذلك.

الجدول رقم(15)

نتائج التباين الأحادي (one- way- ANOVA) للمقارنة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تبعا للمحافظة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة"ف"	مستوى الدلالة
إجراءات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي	بين المجموعات	0.96	5	0.19	0.94	0.46
	داخل المجموعات	36.55	178	0.21	-	-
	المجموع الكلي	37.51	183	-	-	-
المستويات الإدارية التي يمكن التدوير بها	بين المجموعات	1.81	5	0.36	0.98	0.43
	داخل المجموعات	65.76	178	0.37	-	-
	المجموع الكلي	67.57	183	-	-	-
أهمية التدوير وفوائده	بين المجموعات	1.48	5	0.30	1.00	0.42
	داخل المجموعات	53.03	178	0.30	-	-
	المجموع الكلي	54.52	183	-	-	-
المعوقات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي	بين المجموعات	0.67	5	0.13	0.42	0.83
	داخل المجموعات	56.07	178	0.32	-	-
	المجموع	56.74	183	-	-	-
الكلي	بين المجموعات	0.38	5	0.08	0.45	0.81
	داخل المجموعات	30.34	178	0.17	-	-
	المجموع	30.72	183	-	-	-

*دال عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يبين الجدول رقم (15) عدم وجود فروق دالة إحصائياً في إمكانية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية عند مستوى دلالة (α = 0.05)، يعزى لمتغير المحافظة التعليمية وعلى المستوى الكلي لمحاور الاستبانة، ممايدل على اتفاق جميع المحافظات التعليمية على إمكانية التطبيق.

مناقشة النتائج:

تم مناقشة الدراسة الميدانية وتفسيرها في ضوء ماسعت إليه الدراسة من أهداف، وفي ضوء الأدب التربوي للدراسة، ومقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وذلك حسب أسئلة الدراسة.

3.4 **مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على " ما إمكانية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، من وجهة نظر مديري الدوائر ورؤساء الأقسام ؟"**

(أ) بالرجوع إلى نتائج الدراسة الموضحة بالجـدول رقـم(6) يلاحـظ أن المتوسـط الإجمالي لجميـع محـاور الدراسـة المتعلقـة بإمكانيـة تطبيـق أسـلوب التـدوير الوظيفي، قد بلغ(**4.22**)، أي أن إمكانية التطبيـق عاليـة جـداً، ويـدل ذلـك علـى حاجة الميدان التربوي لتطبيـق هـذا الأسـلوب الإداري الحـديث، ووعـي أفـراد عينة الدراسة إلى الأسـاليب الإداريـة الحديثـة المؤديـة للتطـوير والتغييـر فـي المنظمة، والذي يزيد من دافعية الموظفين نحـو العمـل، وكـسر الرتابـة والملـل واستعادة النشاط والحيوية فيؤدي إلى زيادة الإنتاج والرضـا الـوظيفي لـديهم. فقـد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية، مع نتيجـة دراسـة (الـشريف، 2011) فـي محـور تطبيق التـدوير الـوظيفي؛ فأعـضاء هيئـة التـدريس يتقبلـون تطبيـق التـدوير الوظيفي بدرجة متوسطة فيما بينهم، بينما جاءت اسـتجابة عينـة الدراسـة الحاليـة بإمكانية تطبيق التدوير الـوظيفي بـصورة عاليـة جـداً فـي الميـدان التربـوي؛

لحاجتهم لهذا الأسلوب الذي يتميز بأهمية كبيـرة فـي التنميـة المـستدامة، لـشموله على إيجابيـات عديـدة، ذكـرت سـابقاً. ويؤيـد هـذه الأهميـة، نتيجـة دراسـة (القحطاني، 2011)، التي بينت موافقـة عينـة الدراسـة بـشكل ايجـابي(موافقـون تماماً)، على أهمية تطبيق التدوير الوظيفي لتنميـة المـوارد البـشرية؛ مـن خـلال الإيجابيات المتوقعة لتطبيقه، والتي من أهمهـا أنـه يـساهم فـي إتاحـة الفرصـة لاكتساب خبـرات ومهـارات جديـدة، ويـساعد العـاملين علـى الإلمـام بمهـام المنظمـة، وكـذلك دراسـة كـل مـن: (Kaymaz,2010)، و(اليـامي، 1999)، و (السلمي، 1996م)، والتـي توصـلت إلـى تأكيـد النظريـة القائلـة: أن ممارسـة التدوير الوظيفي له تأثير إيجابي على دافعية العاملين فـي المنظمـة و يعمـل علـى زيادة المعرفة و تطوير المهارات و زيادة الكفـاءة لـدى العـاملين فـي المنظمـة. ويسهم التدوير الوظيفي على خفـض الرتابـة فـي العمـل و يـؤدي إلـى تطـوير العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العـاملين، نتيجـة لـنقلهم لأكثـر مـن منـصب أو عمل.

(ب) مناقشة نتائج محاور الدراسة:

سيتم مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بكل محور على حدة، وفق النتائج التي كشفتها الدراسة.

المحور الأول: إجراءات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم(6)، حصول هذا المحور على المرتبة الأولى من بين المحاور الأربعة، وإن إمكانية تطبيق الإجراءات من وجهة نظر مديري الدوائر ورؤساء الأقسام جاءت الاستجابة بإمكانية عالية جداً،حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور(4.31)، ويعزى ذلك إلى حاجة المديريات التعليمية إلى إجراءات محددة لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي بها، وإن هذه الإجراءات جاءت لتلبي احتياجات مفقودة لدى الأفراد عينة الدراسة. وموافقة الأفرادعينة الدراسة على جميع الإجراءات التي تضمنت في المحور الأول، دليل مناسبة تلك الإجراءات للحقل التربوي

بصورة عامة. فقد تكون هذا المحور من(15) فقرة، حيث حصل الإجراء (وجود ضوابط ومعايير تحكم عملية التدوير الوظيفي) على المرتبة الأولى من بين الإجراءات وبمتوسط حسابي(4.68)، وهذه نتيجة منطقية، وتعزو الباحثة تلك النتيجة؛ لكون المعايير والضوابط هي التي تجعل من السهولة بمكان ممارسة تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي وتنظمه بصورة مقننة، حيث أنها تساعد على التخلص من روتينية العمل وتعزز مبدأ الشفافية، وتحد من تفشي الفساد الإداري والمتمثل في المحسوبية والمعرفة، وتساعد هذه الضوابط والمعايير على تقييم أداء الأفراد المدوريين.ودعم هذه النتيجة دراسة(الشريف، 2011) حيث وافق أعضاء هيئة التدريس بدرجة كبيرة على أن التدوير الوظيفي، يساعد على القضاء على الفساد الإداري داخل المنظومة الجامعية، مع ضرورة وضع معايير محددة وواضحة وثابتة على جميع الموظفين.

وجاء الإجراء: (إيجاد قاعدة بيانات فعالة عن جميع الموظفين والعاملين بالوزارة)، في المرتبة الثانية، حيث حصل على متوسط حسابي(4.67)، وهذا الإجراء من الأهمية بمكان كما ترى الباحثة؛ لكونه يوفر للمسؤولين صانعي القرار المعرفة الدقيقة والتامة بموظفيهم، ويتحدد من خلال هذا الإجراء المسار الوظيفي للأفرادن وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (القحطاني،2011) الذي بين في دراستة أهمية وجود نظام معلومات إدارية فعال، وعد عدم وجوده عائقاً من معوقات استخدام التدوير الوظيفي. وجاء (تخصيص نص في اللائحة التنظيمية ينظم التدوير الوظيفي) في المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي(4.54)، وترى الباحثة حصول هذا الإجراء على إمكانية تطبيق عالية جدا كسابقية؛ نظراً لأهمية الأنظمة والتشريعات فهي التي تدعم عملية التطويروالتغيير والمتمثل هنا في أسلوب التدوير الوظيفي، ووجود نص في اللائحة التنظيمية خاص بأسلوب التدوير الوظيفي منذ بداية التعيين يقلل مقاومة الموظفين لأي تغيير أو تطوير يحدث، وتحدد الآلية التي يتم به التدوير والمستويات الإدارية التي ينبغي أن يطبق فيها التدوير الوظيفي وبالتالي، تبين مهام الأفراد وتحدد واجباتهم، وتحفظ حقوقهم في عملية التدوير، وبالتالي تحقق العدالة بين الموظفين؛ لأن التدوير الوظيفي يجعل الجميع على

علم بان إمكانية التقدم والترقي الوظيفي متاحة فقط أمام أصحاب الكفاءة والخبرة. وجدير بالذكر إن جميع الإجراءات جاءت موافقة عينة الدراسة عليها بإمكانية تطبيق عالية جداً كمايتضح من الجدول رقم(7)، ماعدا الإجراء رقم(9،8،5)، كانت موافقة افراد عينة الدراسة بإمكانية تطبيق عالية.فحصل الإجراء (إنشاء وحدة مركزية، تلحق بالهيكل التنظيمي، بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، تسمى بوحدة التدوير الوظيفي) على المرتبة الأخيرة؛ لكونه ترتيبه الأخير ضمن محور(**إجراءات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي**)، إلا أن إمكانية تطبيقه، جاء بإمكانية تطبيق عالية وحصل على متوسط حسابي(3.81)، وربما يعود ذلك إلى رغبة أفراد عينة الدراسة أن تكون (وحدة التدوير الوظيفي) موجودة في كل مديرية تعليمية وبكل محافظة، لمعرفتهم بالظروف الخاصة بكل مديرية تعليمية، إضافة على الوحدة المركزية الموجودة بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.

المحور الثاني: **المستويات الإدارية التي يمكن أن يتم التدوير الوظيفي بها**.

حصل هذا المحور على المرتبة الأخيرة ضمن ترتيب المحاور كمايتضح من الجدول (6)، إلا أن استجابة مديري الدوائر ورؤساءالاقسام، على إمكانية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المستويات الإدارية المذكورة في الجدول رقم(8)، عالية بشكل عام على المستوى الكلي حيث بلغ متوسط الحسابي لهذا المحور(4.14)، وترجع الباحثة تلك النتيجة إلى حاجة الأفراد عينة الدراسة الى تطبيق أسلوب التدوير على مستوى الإدارة الوسطى كماتبين من الجدول(8)، ويرغبون في تطبيقه على مستوى الإدارة العليا أيضاً، لافتقارها لهذا النوع من الأساليب الإدارية الحديثة، لذلك كان ترتيب المحور في القائمة الأخيرة، ودعم هذا النتيجة دراسة (المحروقية،2003) التي أوضحت أن استراتيجيات التطوير الوظيفي المستخدمة من قبل وزارة التربية والتعليم هي الدورات التدريبية،المشاغل التدريبية، الورش التدريبية،الدراسات العليا، اللقاءات مع المسؤولين، الاجتماعات الدورية، إقامة الندوات والمحاضرات،والاطلاع على الدوريات المتخصصة و النشرات والتعاميم، فاستراتيجيات التطوير والتنمية الإدارية،

اقتصرت على استراتيجيات التدريب ولم تتناول الجوانب الأخرى للتطوير التي أوضحتها الأدبيات والتجارب الناجحة في الدول مثل التدوير الوظيفي. حصلت جميع المستويات التي تضمنها المحورعلى موافقة بدرجة عالية، ماعدا المستويات رقم(8،2،1)، حيث جاءت إمكانية التطبيق بها عالية جداً.

فيفضل الأفراد عينة الدراسة كما يتبين ذلك من الجدول رقم(8)، أن يكون التدوير الوظيفي (بين مديري العموم بالمحافظات التعليمية المختلفة)، و(بين مديري الدوائر في الدوائر المختلفة على مستوى المحافظة الواحدة) و(بين مديري المدارس ومساعديهم حسب الحلقة التعليمية في كل ولاية على حده في المحافظة التعليمية الواحدة)، وتعزو الباحثة ذلك أن المستويات السابقة جاءت بإمكانية عالية جدا دون بقية المستويات الإدارية الأخرى لكون المديرون هم الرأس المخطط والمفكر في كل إدارة، سواء:(الإدارة الوسطى) ويمثلها المستوى(2،1)، و(الإدارة الدنيا) ويمثلها المستوى(8)، ممايتطلب ضرورة تدريب المديرين على مهارات الإدارة الإشرافية من خلال تدويرهم وظيفيا على مستوى الإدارة الوسطى. كما تتفق نتيجة الدراسة الحالية أيضاً مع دراسة (القحطاني،2011)، التي بينت النتائج، أن المحاور المناسبة لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي عشرة مجالات أهمها "مستوى الإدارة الوسطى".لكون الإدارة الوسطى هي التي تقوم بمهام الإشراف على العمل، ومن هنا لابد من ممارسة التدوير الوظيفي على مستوى الإدارة الوسطى.

المحور الثالث: جاء محورأهمية التدوير الوظيفي وفوائده: في المرتبة الثانية وبأهمية تطبيق عالية جداً (4.27)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى يقين أفراد عينة الدراسة بالفوائد والإيجابيات المتعددة التي تكسب هذا الأسلوب الأهمية الكبرى في التطبيق، في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، من وجهة نظر مديري الدوائر ورؤساء الأقسام. حيث حصلت(15) فقرة على أهمية تطبيق عالية جداًمن مجموع(22)، وحصلت(7) فقرات على أهمية تطبيق عالية، ممايدل على موافقة افراد عينة الدراسة على جميع فقرات المحور

كمايتضح من الجدول رقم(9)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشريف،2011) التي أوضحت نتائجهاعلى موافقة أعضاء هيئة التدريس بدرجة كبيرة على أن التدوير الوظيفي يؤثرعلى تطوير أداء الإدارة داخل المنظومة الاجتماعية، كماتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة كل من:(القحطاني،2011)، فأظهرت النتائج أن عينة الدراسة موافقون تماماً على أهمية تطبيق التدوير الوظيفي لتنمية الموارد البشرية من خلال الإيجابيات المتوقعة لتطبيقه، والتي من أهمها أنه يساهم في إتاحة الفرصة لاكتساب خبرات ومهارات جديدة، ويساعد العاملين على الإلمام بمهام المنظمة.

ودراسة(اليامي،1999)، حيث أظهرت نتائجها، إن عملية التدوير الوظيفي تـؤثر تأثيراً إيجابيا على أداء الموظفين بالجمارك: من خلال اكتساب خبرات جديدة في العمل الجمركي، التطوير والابتكار في العمل الجمركي, و إنجاز أكبر كمية من المعـاملات ويتيح للموظفين تكوين احاطة شاملة عن العمل الجمركي، كما يساهم التدوير الوظيفي في تنمية علاقات حسنة بين الموظفين. والجدير بالذكر جميع الدراسات التي تناولـت أسلوب التدوير الوظيفي تحدثت عن اهميته، وأشادت به كأسلوب فاعل لما يتمتع به من فوائد وإيجابيات عديدة، فكانت نتائجهـا تؤكـد أهميـة التـدويرالوظيفي، كدراسـة: (Kaymaz,2010)،ودراسة(Sweeney,2008)،ودراسة(Marshal,2006)، ودراسة(Ho-hsien,Chang,Shih ying and Daling ,2009)، ودراسة(السلمي،1996م).

المحور الرابع: المعوقات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي: الذي احتل المرتبة الثالثة، حيث حصل على متوسط حسابي (4.17)، وباستجابة عالية، كما يتبين من الجدول رقم(10)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة، إلى إدراك أفراد الدراسة لمتطلبات عملهم، والظروف المحيطة به، والصعوبات التي يمكن أن تواجه تطبيق مثل هذه الأساليب الحديثة والتي تشكل عائقاً من وجهة نظرهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (القحطاني،2011)، التي أشارت إلى وجود معوقات تواجه تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي، في تنمية الموارد البشرية بالمديرية العامة للدفاع المدني، وأكثر المعوقات التي واجهت التطبيق اختلاف الخصائص الشخصية للعاملين، والثقافة السلبية لهم.

اشتمل هذا المحور على(12) فقرة، فحصلت الفقرة رقم (10) (عدم وجود لوائح وقوانين تنظم التدوير الوظيفي) على اعلى متوسط حسابي(4.4)، فغياب اللوائح والقوانين التي تنظم أسلوب التدوير الوظيفي؛ يعني غياب الآلية التي يتم به التدوير الوظيفي، والمستويات الإدارية التي ينبغي أن يطبق فيها التدوير الوظيفي وبالتالي، غموض مهام الأفراد، وتفشي الفساد الإداري والمحسوبية؛ عند إرادة التطبيق لهذا الأسلوب؛ لكون اللوائح والقوانين تدعم وتوضح الأساليب وتعزز مبدأ الشفافية في العمل من وجهة نظر الباحثة.

وحصلت الفقرة رقم (2) وهي:(عدم رغبة بعض رؤساء الأقسام، في اطلاع الآخرين على أسرار الوحدة الإدارية أو القسم الذي يعملون به)، على أقل متوسط حسابي في المحور (3.84)،ولكن باستجابة عالية؛ وتعزو الباحثة الاستجابة؛ لتخوف بعض رؤساء الأقسام، على الوظيفة باعتبار أنها ملك له من وجهة نظره، مما يفقده سيطرته على الوظيفة، كما يرجع إلى عدم ايمانهم بالتجديد والإبداع، والنظرة السلبية للتطوير والتغيير بما في ذلك التدوير الوظيفي؛ الأمر الذي يجعلهم لايطلعون الآخرين على أسرار الوحدة الإدارية أو القسم الذي يعملون به.

4.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصه:" **هل تختلف آراء عينة الدراسة في إمكانية تطبيق التدوير الوظيفي، باختلاف كل من: المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمحافظة التعليمية، ؟**"

تم مناقشة النتائج المتعلقة بهذا السؤال وتفسيرها وفقا لكل متغير، وذلك حسب ظهور الفروق الدالة إحصائياً.

أولاً: وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

أظهرت نتائج اختبار(ت) أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في جميع المحاور، وعلى المستوى الكلي، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ويعني ذلك أنه لايوجد اختلاف في آراء ووجهات نظر أفراد عينة الدراسة،

حول إمكانية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي، لكون كل من مديري الدوائر ورؤساء الاقسام يعد المخطط والمدبر في عمله، فآراؤهم متقاربه ومتماثلة فيما يصلح جهة العمل؛ لذا نجد استجابة مديري الدوائر في كل المحاور تراوحت مابين(4.13- 4.34) أي عالية وعالية جداً، وتراوحت استجابة رؤساء الأقسام مابين(4.14 – 4.30) أي عالية وعالية جداً أيضاً، كمايتبين ذلك من الجدول رقم(11)، ممايؤكد تطابق وجهات النظر ولديهم الرغبة في التجديد والتطوير من خلال أسلوب التدوير الوظيفي.وهذه النتيجة توافقت مع نتيجة دراسة(القحطاني،2011)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في تنمية المواردالبشرية، وفقا لمتغير الرتبة العسكرية.

ثانياً: وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

تشير نتائج اختبار (ت) في الجدول رقم(12)، عدم وجود فروق دالة إحصائياً في إمكانية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (α = 0.05) في جميع المحاور وعلى المستوى الكلي, ما عدا محور (أهمية التدوير وفوائده)، وجاءت الفروق لصالح الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة أقل من 11 سنة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة؛ إلى أن الأفراد ذوي الخبرة الأقل من 11سنة يميلون إلى التجديد والتطوير، ولديهم نظرة ايجابية، ووعي حول أهمية أسلوب التدوير الوظيفي وإمكانية تطبيقة في الحقل التربوي، على العكس من الأفراد الذين يمتلكون خبرة 11 سنة فأكثر، فأختلفت هذه النتيجة مع النتيجة التي حصل عليها (القحطاني، 2011)، وهي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في تنمية المواردالبشرية، وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

ثالثاً: وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

بعد النظر إلى جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية رقم(13)، ونتائج تحليل التباين الأحادي (one- way- ANOVA) الجدول رقم (14) وعلى المستوى الكلي لمحاور الاستبانة، تبين عدم وجود فروق دالة إحصائياً في إمكانية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية عند مستوى دلالة (α = 0.05)، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزوالباحثة ذلك إلى موافقة الأفراد عينة الدراسة من حملة(الدبلوم، البكالوريوس والماجستير) على حاجة الحقل التربوي الى تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة(القحطاني،2011)، حيث اشارت نتيجة دراسته عدم وجود فروق ذا ت دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05)، فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي، وفقا لمتغير المؤهل العلمي؛ لكونهم جامعيين.

رابعاً: وفقا لمتغير المحافظة التعليمية

من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (one- way- ANOVA) للمقارنة بين متوسطات تقديرات الأفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية عند مستوى دلالة (α = 0.05)، وفقا لمتغير المحافظة التعليمية، تبين من الجدول رقم(15)، عدم وجود فروق دالة إحصائياً وعلى المستوى الكلي لمحاور الاستبانة تعزى لصالح أية محافظة تعليمية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن جميع المحافظات التعليمية بحاجه ماسه إلى تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة، وأن وجهات نظر الأفراد عينة الدراسة متفقه ولايوجد بينها خلاف يذكر، إلا أن مثل هذه القرارات الخاصة بشأن تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي بالمديريات التعليمية، تكون مركزية مصدرها وزارة التربية والتعليم أي "الإدارة العليا"، و"الإدارة الوسطى" أي المديريات التعليمية، تكون بمثابة الإدارة التنفيذية، فمن الصعوبة تطبيقة دون قرار رسمي ودعم ومساندة من الإدارة العليا.

5.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالأسئلة المفتوحة:

جاءت نتائج الاسئلة المفتوحة، مؤكدة على نقاط تم ذكرها في أداة الدراسة، وموضحة لملاحظات وفقرات أخرى لم تذكر في الاستبانة، رغبة من أفراد عينة الدراسة في توافرهافي التصور المقترح، فقد قامت الباحثة بعرضها بغض النظر عن الاستجابات، علماً بأن عدد قليل من العينة وضع اضافات في الاستبانة كالتالي:

السؤال الأول والمتعلق بالمحور الأول للأداة: هل توجد إجراءات أخرى لتطبيق أسلوب التدوير من وجهة نظرك؟

الجدول رقم (16)

إجراءات لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي من وجهة نظر العينة

م	الفقرة	جديدة لم تذكر في الأداة	مؤكدة لفقرات الأداة
1	عمل ندوات،تعريفية تثقيفية بصورة واضحة عن التدويروبشكل مبسط للموظفين، ونشر ثقافة التدوير الوظيفي	*	
2	إيجاد قانون ملزم للموظفين لقبول التدوير عند توقيع عقد العمل	*	
3	مراعاة رغبة الموظف، واستطلاع رأي العاملين لقبول فكرة التدوير	*	
4	يتم التدوير وفق خطة ثابت ومبرمجة زمنياً		*
5	عقد لقاءات دورية بين من يتم تدوير وظائفهم لتبادل وجهات النظر فيما يعترض سير العمل وطريقة حلها، وبين من كان في الوظيفة قبل التدوير	*	
6	يتم التدوير بصورة مبدئية كل في دائرته، على أن يعمم بين الدوائر المختلفة		*
7	الاحتفاظ بالمسمى الوظيفي في حالة تطبيق التدوير الوظيفي		*
8	توفير السكن والنقل للمسؤول وعائلته خلال فترة التدوير	*	
9	إعداد المدورمهنياً بشكل يضمن جودة أدائه في العمل الجديد	*	
10	تحديد الهدف من عملية التدوير قبل التطبيق		*

11	مراعاة الموظف الذي يتم تدويره من حيث المتابعة والتوجيه والتعزيز		*
12	محاسبة المقصر حتى لايؤثر على المجيد في العمل، وتحفيزالمجيد حتى يتأثر المقصرن في كل المستويات الوظيفية	*	
13	مراعاة الكفاءة في العمل	*	
14	توفير الامكانات الماديىة والمعنوية لتفعيل التدوير		*
15	لايحدد التدوير بمدة زمنية؛ لأنه لتحقيق هدف(اكساب مهارة أو حل مشكلة)	*	
16	تحديد مدة زمنية أقصاها سنتان للتدوير	*	
17	وضع قواعد عامة تحقق رضى الجميع في مواقع التدوير		*
18	التقييم المستمر للموظف أثناء عملية التدوير		*
19	استمرارية الموظف مدة أطول في العمل الذي يظهر فيه تميز	*	
20	توفير المكان المناسب الذي سينقل إليه الموظف بحيث لايكون أقل تهيئة في العمل من السابق	*	
21	عدم ربط التدوير بالحوافز المادية	*	

يلاحظ من الجدول رقم(16)، أن الفقرات الجديدة في المحورالأول والتي لم تذكر في الأداة تفوق الفقرات المؤكدة لفقرات الاستبانة، وهذا دليل على إدراك ووعي الأفراد عينة الدراسة بالإجراءات المناسبة لظروف عملهم ورغبتهم، بل وموافقتهم على تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي عليهم.

السؤال الثاني والمتعلق بالمحور الثاني في الأداة والذي نصه"المستويات الإدارية التي يمكن أن يتم التدوير الوظيفي بها من وجهة نظرك"

جاءت استجابة أفراد العينة بالموافقة على معظم المستويات، المذكورة في أداة الدراسة، وأضافوا مستويات إدارية جديدة، رغبة منهم أن يتم التدوير الوظيفي بها أيضاً، وهذه المستويات، هي:

الجدول رقم(17)

المستويات الإدارية الجديدة من وجهة نظر العينة

م	المستويات الإدارية الجديدة
1	يتم التدويرفي المستويات التشريعية والتخطيطية على وجه العموم
2	الموظفين في الأقسام في الدوائر المتشابهة المهام
3	المعلمين الأوائل في المدارس متماثلة الحلقة، في المحافظة التعليمية الواحدة
4	الوظائف المعاونة (كتاب الشؤون الإدارية- المراسلين -.....)
5	الأخصائيين الاجتماعيين في المدارس المختلفة الحلقة في المحافظة الواحدة
6	الفئة العمالية(العمال- الحراس – السائقين)
7	أخصائي الانشطة في المدارس المختلفة الحلقة في المحافظة الواحدة
8	أخصائي التوجيه المهني، في المدارس المختلفة الحلقة في المحافظة الواحدة

يتضح من الجدول(17)، أن أفراد عينة الدراسة يرون من المهم والضروري التدوير في المستويات الإدارية السابقة، بالاضافة إلى المستويات الواردة في الأداة، وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود مشكلة ما في هذه المستويات وبحاجة ماسة إلى تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي بها على نحو عاجل وضروري، حلاً لذلك.

السؤال الثالث: المتعلق بالمحور الرابع المعوقات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي والذي نصه "معوقات أخرى تحد من تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي بسلطنة عمان من وجهة نظرك"

أيدت وأكدت بشدة استجابة الأفراد عينة الدراسة غالبية المعوقات المذكورة، في أداة الدراسة وأضافة معوقات جديدة يراه الأفراد عينة الدراسة، معوق من الضروري تجاوزه عند إرادة تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي، ويضح ذلك من الجدول رقم(18) :

الجدول رقم(18)

المعوقات التي تحد من تطبيق أسلوب التدوير من وجهة نظر العينة

م	المعوقات	جديدة لم تذكر في الأداة	مؤيدة بشدة للمعوقات المذكورة في الأداة
1	غياب التنسيق بين الأقسام المختلفة		*
2	عدم وجود لوائح وقوانين تنظم التدوير الوظيفي		*
3	القضاء على الفساد الإداري	*	
4	عدم توفر الكفايات بأنواعها(الشخصية - المعرفية- الوظيفية) في الشخص المدور.		*
5	غياب ثقافة التدوير الوظيفي		*
6	قلة التأهيل والتدريب على جوانب العمل المختلفة		*
7	تملك الموظف للوظيفة والتمسك بها مهما كانت الأساليب	*	
8	نظام تثبيت الموظف في عمله	*	
9	النظرة السلبية للتدوير الوظيفي		*
10	قلة وضوح بطاقات الوصف الوظيفي		*
11	الخوف من النتائج على سير العمل من خلال التدوير الوظيفي	*	
12	البطالة المقنعة في الأقسام	*	

يلاحظ من الجدول (18)، وجود مجموعة من معوقات التدوير الوظيفي التي تحد من تطبيقه، وتعزو الباحثة ذلك إلى تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي، بشكل فردي لأحد المحافظات التعليمية لاسيما محافظة الداخلية، وهذا راجع لأهمية هذا الأسلوب الإداري.

6.4 التوصيات

1. عمل ندوات، تعريفية تثقيفية بصورة تفصيلية عن التدوير الوظيفي وبطريقة محفزة للموظفين، لنشر ثقافة التدوير الوظيفي.
2. إيجاد قانون ملزم للموظفين لقبول التدويرالوظيفي،عند توقيع عقد العمل، وتوفير بند في العقد، يوضح الموظف فيه الأعمال التي يرغب ممارستها غير وظيفته الحالية، والأخذ بها عند إرادة تدويره، مع الأخذ بتقارير الأداء الوظيفي له بعين الاعتبار. كمايتم النظر لكفايات الموظف(الشخصية، المعرفية، والوظيفية)، لمن هم في الوظيفة(الميدان)، مع سنوات الخبرةعند إرادة تدويره.
3. أن يطبق أسلوب التدوير الوظيفي في الوظائف متماثلة المهام(التدوير الأفقي)، سواء على مستوى الأقسام المختلفة في نفس الدائرة أو بين الاقسام المختلفة في الدوائر المختلفة، سواء في نفس المحافظة أو في محافظة أخرى، مع صرف بدل اغتراب للموظف المدور خارج محافظته تشجيعاً له.
4. عدم ربط التدوير الوظيفي بفترة زمنية واحدة محددة، وإنما يكون التدوير الوظيفي ضمن مدد زمنية مختلفة، أقلها سنتان، وأقصاها خمس سنوات، حسب البصمة التي يتركها الموظف في عمله، فكلما كان أداء الموظف مرتفعاً كلما استمر في موقع عمله الجديد.
5. يتم التدوير الوظيفي في جميع المستويات الوظيفية الإدارية(العليا – الوسطى – الدنيا)، سواء التشريعة منها أو التنفيذية، لتحقيق العدالة ومحاربة الفساد الإداري.
6. إنشاء وحدة مركزية مختصة بالتدوير الوظيفي تلحق بالهيكل التنظيمي، تحتوي على قاعدة بيانات فعالة عن الموظفين، تقوم بالتخطيط للتدوير، المتابعة، التوجيه،

والتقييم ورفع التقارير، وتدريب الموظفين على مختلف الأعمال، تسمى " بوحدة التدوير الوظيفي"

7. القيام بدراسة شاملة عن أثر التدوير الوظيفي على أداء الأفراد في المؤسسات العامة والخاصة أيضاً.

7.4 التصور المقترح:

وفي ضوء ماتوصلت إليه الدراسة النظرية والميدانية من نتائج تم بناء التصور المقترح لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وذلك للإجابة عن السؤال الرابع في الدراسة والذي نصه:" **ما التصور المقترح لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي، في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟**"

يشتمل التصور المقترح: منطلقات تطبيق التدوير الوظيفي، وأهدافه، ومتطلباته، وآليات التنفيذ(الإجراءات)، ومعوقات تطبيق التدوير الوظيفي، وسبل التغلب على المعوقات.

التصورالمقترح

المنطلقات | **الأهداف** | **المتطلبات** | **آليات التنفيذ** | **معوقات التطبيق وسبل التغلب عليها**

الشكل رقم (2)
التصور المقترح

منطلقـــات تطبيـــق أســـلوب التـــدوير الـــوظيفي، فـــي المـــديريات العامـــة للتربية والتعليم

1. حرص وزارة التربية والتعليم والمتمثلة في المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية على تدريب الكوادر الإدارية، وإعدادهم ب يتناسب مع متغيرات العصر والمستجدات في الميدان التربوي.

2. غياب التنسيق بين الدوائرالمختلفة في المديرية الواحدة، بل على مستوى الدائرة الواحدة، ممايننتج عنه، قلة الإنجاز وضياع الوقت والجهود البشرية وتعطيل المعاملات.

3. أسلوب التدوير الوظيفي يرسخ مبدأ "الإدارة الأمينة" لكونه يقوم على الشفافية في العمل.

4. تغيير المعتقد القائل: بأن الوظيفة هي ملك الموظف، وهذا الاعتقاد يدفع الكثير من الموظفين لارتكاب المخالفات الوظيفية وتعطيل برامج التنمية الإدارية.

5. العمل الإداري لا يتحدد بمستوى معين، ولا بوحدة إدارية معينة في المنظمة وخاصة عمل الإدارات العليا؛ حيث يفترض على المدير أو رئيس القسم، أن يتعرف على الكثير من الجوانب، والأعمال الموجودة في المنظمة، ويشكل فكرة واضحة عنها، فأسلوب التدوير الوظيفي(Job Rotation)، طريقة جديدة وفعالة لتوسيع المعرفة الإدارية حول المنظمة، ويكسبهم خبرات متنوعة في المنظمات التربوية بشكل خاص.

6. نجاح أسلوب التدوير الوظيفي في المنظمات الصناعية الكبرى – اليابان-، والتربوية على حدٍ سواء؛ باعتباره من الأساليب التدريبية ذات الأهمية البالغة في تطوير الأعمال وتحديث الإدارات ودفع المؤسسات قدما لتحقيق أهدافها العليا وتطوير قدرات أفرادها، ووسيلة لإعداد القيادات وسد الفراغ القيادي في المنظمة.

7. وجود كثير من الموظفين في ميدان العمل، تجاوزوا العشرين سنة، ومايزالون في نفس الوظيفة، فيكونون عرضة للاحتراق الوظيفي

8. تقادم المعارف والمهارات لدى الإداريين،(الجمود الوظيفي).
9. الحركة والتغيير سنة من السنن الكونية، وطبيعة الحياة البشرية.
10. ماأظهرته الأدبيات،ونتائج الدراسات السابقة من فوائد وإيجابيات عديدة لأسلوب التدوير الوظيفي.

أهداف تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي:

إن الهدف من أسلوب التدوير الوظيفي، الاستفادة من مزاياه العديدة والتي تتمثل في :

1. يفتح آفاقاً جديدة لاكتساب خبرات ومعارف، ومهارات متنوعة تمكن الإداري من الإحاطة بجوانب العمل في الوحدات الإدارية المختلفة، كما يكشف عن قدرات الإداريين وإبداعاتهم، ويتيح الفرصة لهم للتعبير عن مواهبهم
2. يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للإداريين، و يحقق مبدأ العدالة، وتكافؤ الفرص في العمل بين الإداريين.
3. يعد وسيلة لإعداد القادة الإداريين وسد الفراغ الإداري في المنظمة
4. يكشف عن مواطن القوة وأولويات التطوير لدى القادة الإداريين، بحيث يحد من استمرار الإداريين غير المجيدين في مواقعهم الإدارية.
5. يعمل على كسر الرتابة، واستعادة النشاط والحيوية في العمل، حيث يساعد على تطبيق مبدأ الشفافية في العمل، فيسهل إجراءات العمل، ويقلل تعطيل المعاملات، كما يساعد على عملية إحلال الإداري أثناء غياب زميله فهو يقلل من الغياب وترك العمل.
6. يقضي على الحساسية والتنافس غير الشريف بين الإداريين، فيشجع العمل بروح الفريق في الدائرة الواحدة، ممايؤدي إلى رفع الدافعية، وزيادة الإنتاج وجودته، كما يعمل على تطوير العلاقات الاجتماعية ويزيد الترابط بين الأفراد في المنظمة.
7. يوفر فرصة تغيير الثقافة التنظيمية في المنظمة، مما يساعد الإداري على التخاص من الاعتقاد بأن الوظيفة ملك له

8. يعزز جهود التنمية المستدامة في المنظمة، فهو يعد مصدراً أساسياً لبرامج التطوير الداخلي للمديرين.
9. يعزز مبدأ الإدارة الأمينة، فيقلل من الفساد الإداري.

متطلبات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي:

1. عمل ندوات، تعريفية تثقيفية بصورة تفصيلية عن التدوير الوظيفي وبطريقة محفزة للموظفين، لنشر ثقافة التدوير الوظيفي.
2. التهيئة والاقناع بأهمية "التدوير الوظيفي". ومدى الحاجة إليه.
3. قناعة الإدارة العليا بمشاكل الترهل الوظيفي مستقبلاً.
4. الإرادة القوية والعزيمة الأكيدة لإحداث التغييروالتطوير والتجديد.
5. التأهيل التخصصي للكوادرالقيادية والإدارية والفنية في المحاور المختلفة.
6. إيجاد قانون ملزم للموظفين لقبول التدويرالوظيفي،عند توقيع عقد العمل، وتوفير بند في العقد، يوضح الموظف فيه الأعمال التي يرغب ممارستها غير وظيفته الحالية، والأخذ بها عند إرادة تدويره، مع الأخذ بتقارير الأداء الوظيفي له بعين الاعتبار. كمايتم النظر لكفايات الموظف(الشخصية، المعرفية، والوظيفية)، لمن هم في الوظيفة(الميدان)، مع سنوات الخبرةعند إرادة تدويره.
7. إنشاء وحدة مركزية مختصة بالتدوير الوظيفي تلحق بالهيكل التنظيمي، تقوم بالتخطيط للتدوير، المتابعة، التوجيه، والتقييم ورفع التقارير، وتدريب الموظفين على مختلف الأعمال، تسمى " بوحدة التدوير الوظيفي"
8. إيجاد قاعدة بيانات فعالة عن الموظفين.
9. الاستفادة من التجارب العالمية والعربية في مجال التدوير الوظيفي، والأخذ بها في ضوء الامكانات والظروف المناسبة للسلطنة.
10. ترجمة الدراسات الأجنبية والأخذ بالدراسات العربية التي تتحدث عن أسلوب التدوير الوظيفي.

11. دعم ومساندة الجهات العليا للجهات المنفذة لأسلوب التدوير الوظيفي، مادياً ومعنوياً.
12. وصف وظيفي مناسب، لجميع الوظائف، ووضع آليات تنفيذ مدروسة بشكل علمي.

آليات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي(الإجراءات)

1. التخطيط السليم لأسلوب التدوير الوظيفي، و شرح أهداف التدوير الوظيفي للإداريين في الأقسام والوحدات.
2. قيام الموظف الحالي بتوفير دليل استقرائي عن كل وظيفة بالتفصيل، وعقد لقاءات دورية بين من يتم تدوير وظائفهم لتبادل وجهات النظر فيما يعترض سير العمل وطريقة حلها، وبين من كان في الوظيفة قبل التدوير.
3. مساندة الجهة المنفذة لسير التطبيق، ودعمه، ومراقبته والمتابعة الدورية المستمرة له.
4. توفير فرصة للموظف المنتقل للعودة مرة أخرى إلى وظيفته الأصلية.
5. نقل عدد محدد من الموظفين خلال عملية التدوير الوظيفي، حتى لايؤثر ذلك على سير العمل.
6. تفعيل التدوير بين الوظائف المتشابهة، و تحديد مدد زمنية لعملية التدوير أقصاها 5 سنوات،على أن يتم التدوير بصورة مبدئية كل في دائرته، ثم يعمم بين الدوائر المختلفة، مع الاحتفاظ بالمسمى الوظيفي في حالة تطبيق التدوير الوظيفي.
7.إنشاء وحدة مركزية، تلحق بالهيكل التنظيمي، بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، تسمى بوحدة التدوير الوظيفي.
8. إيجاد قاعدة بيانات فعالة عن جميع الموظفين والعاملين بالوزارة.
9.تخصيص نص في اللائحة التنظيمية ينظم التدوير الوظيفي، مع وجود ضوابط ومعايير تحكم ذلك.

10. وجود مشرف مدرب ملم بجميع الأعمال في كل وحدة وظيفية، يدرب ويتابع عملية تنفيذ التدوير الوظيفي، ويرفع التقارير إلى وحدة التدويرالوظيفي في، المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بالوزارة.
11. وجود حوافز مادية ومعنوية ترصدها الجهات المختصة للفئة المدورة..
12. توفير السكن والنقل للمسؤول وعائلته خلال فترة التدوير بحيث لايكون أقل تهيئة في العمل من السابق.
13. إعداد المدورمهنياً بشكل يضمن جودة أدائه في العمل الجديد، مع العمل على محاسبة المقصر حتى لايؤثر على المجيد في العمل، وتحفيز المجيد حتى يتأثر المقصر في كل المستويات الوظيفية
14. مراعاة الكفاءة في العمل، بحيث يستمر الموظف مدة أطول في العمل الذي يظهر فيه تميز

المعوقات المتوقعة عند تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي، وسبل التغلب عليها:

1. مقاومة الكوادر البشرية لأسلوب التدوير الوظيفي، وعدم تقبله في بداية الأمر، وخاصة التي تعتقد بأن الوظيفة ملك للفرد؛ نظراً للثقافة السلبية تجاه أساليب التطوير والتغيير لدى بعض المديرين ورؤساء الأقسام، ويمكن التغلب، على ذلك بشرح أهداف التدوير الوظيفي للإداريين في الأقسام والوحدات من قبل الجهة المنفذة.
2. عدم رغبة بعض رؤساء الأقسام، في اطلاع الآخرين على أسرار الوحدة الإدارية أو القسم الذي يعملون به، ويمكن التغلب عليه بقيام الموظف الحالي بتوفير دليل استقرائي عن كل وظيفة بالتفصيل.
3. غياب ثقافة التدوير الوظيفي، ويمكن التغلب على ذلك، بنشر ثقافة أسلوب التدوير الوظيفي، عن طريق الدورات التدريبية المحفزة والمحاضرات التي تدور حول موضوع التدوير الوظيفي في المؤسسات التربوية، الإعلانات، الملصقات، المطويات والتي توزع بشكل دوري على الموظفين، كذلك نشر هذه الثقافة عن

طريق كل وسائل الإعلام المرئية والمقروءة حتى الهواتف الذكية والأبردة الألكترونية, وغيرها.

4 . قلة الحوافز المادية في بعض المؤسسات، ويمكن التغلب عليه بتخصيص ميزانية خاصة للمؤسسات التي تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي، من قبل الجهات العليا أو من قبل الوحدة الخاصة بالتدوير الوظيفي.

5. قلة مرونة الهيكل التنظيمي، وعدم مناسبته لأسلوب التدوير الوظيقي، ويمكن التغلب عليه، بإنشاء وحدة مركزية مختصة بتدوير الموظفين تلحق بالهيكل التنظيمي.

6 . وجود وصف وظيفي، لجميع الوظائف غير فعال وغير دقيق، وذلك باعادة النظر في بطاقات الوصف الوظيفي الحالية، لجميع الوظائف، ووضع آليات تنفيذ مدروسة بشكل علمي مناسب.

7. قلة كفاءة نظام المعلومات الإدارية، يمكن التغلب عليه بتكوين قاعدة بيانات جديدة وتفعيلها والعمل على تحديثها باستمرار.

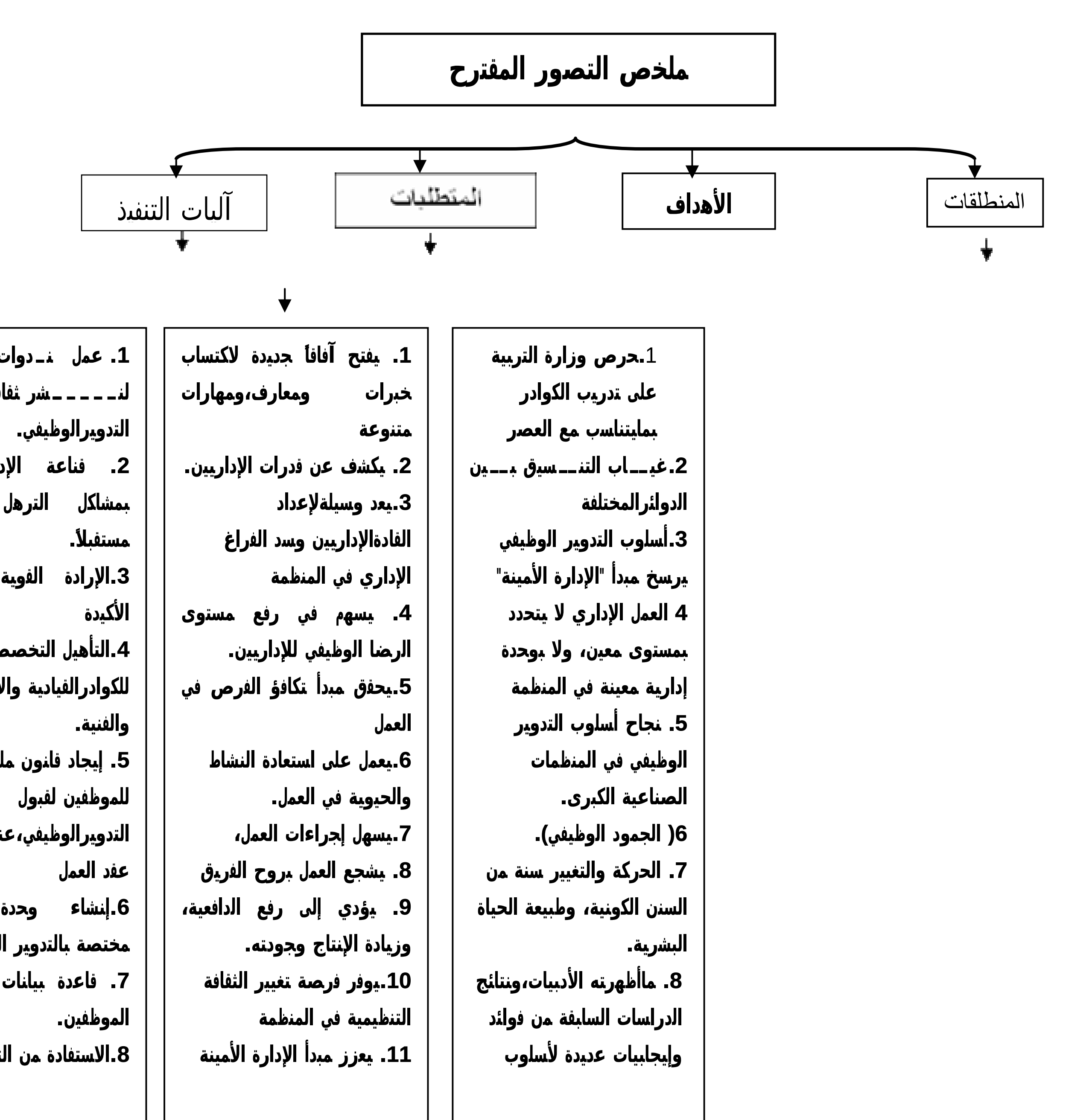
8. تولي الإدارة من قبل أشخاص لا يجيدون العمل الإداري، ويمكن التغلب على ذلك بإخضاع كل من يدخل سلك الإدارة لامتحان في المعلومات الإدارية والمقابلة الشخصية من قبل لجنة مختصة بعلم الإدارة، وأن يؤخذ شرط حصوله على ماجستير في الإدارة التربوية في الحسبان عند تعبئة استمارات شغل الوظيفة، واللجوء إلى تأهيل الكوادر الإدارية والقيادية في ميدان العمل.

9. عدم وجود لوائح وقوانين تنظم التدوير الوظيفي، ويمكن التغلب على ذلك، بتخصيص نص في اللائحة التنظيمية ينظم التدوير الوظيفي، ووضع ضوابط ومعايير تحكم ذلك.

10. اختلاف السمات الشخصية للعاملين، والكفايات (المعرفية- الوظيفية) في الشخص المدور، ويمكن التغلب على هذا المعوق بإعطاء دورات تدريبية في المحور الوظيفي والمعرفي، وقراءة الكتب التي تتحدث عن الشخصيات الناجحة من أجل الاستفادة من تجارب الآخرين والأخذ بها، مع المتابعة المستمرة من قبل مدرب

مختص في مجال الشخصية، والعمل على تأهيل الكوادر الإدارية والقيادية والفنية في جميع المحاور.

11. نظام تثبيت الموظف في عمله، ويمكن التغلب على ذلك بإيجاد قانون ملزم للموظفين لقبول التدوير الوظيفي،عند توقيع عقد العمل.
12. الخوف من النتائج على سير العمل من خلال التدوير الوظيفي، ويمكن التغلب على ذلك من خلال نقل عدد محدد من الموظفين خلال تنفيذ التدوير الوظيفي، حتى لايؤثر ذلك على سير العمل.
13. البطالة المقنعة في الأقسام، ويمكن التغلب على ذلك بنقل الموظفين الذين يشكلون البطالة لأقسام أخرى بحاجة إليهم.





الشكل (3)
ملخص التصور المقترح

المراجع

أ- المراجع العربية

بيل، مالكولم.(1997). **التدريب الناجح للموظفين**. (ترجمة: مركز التعريب والبرمجة).الدار العربية للعلوم.

الخالدي، إبراهيم بدر شهاب.(2011**). معجم الإدارة،** ط1.عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

سلطان، محمد سعيد أنور.(2003). **إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

السلمي،عبدا عبدالمنعم صقير.(1417ه/1996م). **الإيجابيات والسلبيات الإدارية المتوقعة للتدوير الوظيفي لمدير المدرسة كما يتصورها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في مدينة جدة.** رسالة ماجستيرغير منشورة. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الشريف،علي فهيد فهد. (2011). التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية. **دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد(5)، العدد4،** 711-727

الصحاف، حبيب.(1997).**معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين،** ط1. بيروت: مكتبة لبنان.

طباجة، يوسف الأمير(2007). **منهجية البحث تقنيات ومناهج**". ط1،بيروت: دار الهدى.

الظاهر، نعيم إبراهيم.(2009). **تنمية الموارد البشرية،** ط1. إربد: عالم الكتب الحديث.

عباس، سهيلة محمد. **(**2006). **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي،** ط2. عمان: دار وائل للنشر.

عباس، سهيلة محمد وعلي،علي حسين.(1999).**إدارة الموارد البشرية**، ط1.عمان: داروائل للنشر.

العتيبي، محمد زويد.(أغسطس 2011). التدوير الوظيفي. **مجلة التنمية الإدارية، العدد(86)**، الرياض.

العديلي، ناصر.(2008). "ما التدوير الوظيفي؟ وما الفائدة من تطبيقه في المؤسسات العامة والخاصة؟"**. صحيفة الاقتصادية الإلكترونية، العدد(5404)**،1-3،تم الاسترجاع بتاريخ 25/يناير/2011. متوفر عبر :

http://www.aleqt.com/2008/07/28/article_149001.html

العزاوي، نجم.(2006). **التدريب الإداري**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العلاق، بشير عباس**.(**1996).**المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف**.بيروت:الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان.

العلي، فهد بن معيقل.(2003)."**أساليب وأنماط معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية في تأهيل وتدريب المدربين**"، ورقة عمل المؤتمر العربي الثاني - الاستشارات والتدريب – في الفترة (21-23 ابريل)، الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة.

العميان، محمود سليمان. (2005). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط3. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الفريان، مساعد.(2011). "التدوير الوظيفي للمديرين وصنع القيادات الإدارية ". **مجلة التنمية الإدارية، العدد(81)**، الرياض.

القحطاني، سعيد محمد سعيد.(2011). **التدوير الوظيفي ومدى إسـهامه فـي تنميـة الموارد البشرية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلـوم الأمنية، الرياض.

القحطاني، ناصر الهتلان.(2010). دور معهد الإدارة في إعداد القيادات الإدارية في المملكة العربية السعودية. **مجلـة التنميـة الإداريـة،العـدد(79)**، 42-44، الرياض.

كشواي، باري.(2003).**إدارة الموارد البشرية** (ترجمة: تيب توب لخدمات التعريـب والترجمة)، ط1.القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

المحروقية، زينة سعود.(2003).**واقع التطوير الوظيفي لمـديري المـدارس الثانويـة بسلطنة عمان.**رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سـلطنة عمان.

موردن، توني.(2008).**أساسيات علم الإدارة** (ترجمة:خالد العـامري).القـاهرة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية.

الموسوي، سنان. (2008).**إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**.عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، القوانين والقرارات، **قانون التدوير الوظيفي رقم(31) لعام (2009).**اليمن. متوفر عبر:
http://www.yemen.gov.ye/portal/mola

نوري، منير وكورتل، فريد.(2011).**إدارة الموارد البشرية**. عمان: مكتبـة المجتمـع العربي للنشروالتوزيع.

هاشم، زكي محمود. (1989). **إدارة الموارد البشرية**. الكويت: ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع.

هيجان، عبدالرحمن أحمد.(2003)."**المطلب الحتمي لتعزيز جهود التنمية الإدارية في الوطن العربي": المحور الثالث مضامين الإدارة الأمينة**. تم الاسترجاع بتاريخ 20 /يناير/ 2011. متوفر عبر: (http://www.islamtoday.net)

وزارة التربية والتعليم.(2008).**التقرير السنوي لإنجازات برامج وفعاليـات الإنمـاء المهني،**المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، التخطـيط التربـوي وتنميـة الموارد البشرية، سلطنة عمان.

وزارة التربية والتعليم.(2011).**خطة الإنماء المهني**، المديرية العامة لتنمية المـوارد البشرية، سلطنة عمان.

اليامي، محمود بن علي.(1420ه/1999م).**عملية التدويرالوظيفي وأثرهـا علـى أداء الموظف الجمركي**.رسالة للحصول على الدبلوم العالي، معهد الإدارة العامـة بالرياض، المملكة العربية السعودية.

ب- المراجع الأجنبية:

Hsien Ho, Wen , Chang ,Ching Sheng, Shih ,Ying-Ling , Da Liang, Rong (2009). **Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment.**, Taiwan**:** College of Health Science, Kaohsiung Medical University, Kaohsiung, 80708

Kaymaz,K.(2010). Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations. **Journal of Business and Economics Research,** 1 (3), pp. 69-85.

Marshall,J.(2006).**The Effectiveness Of Job rotation Intervals in reducing discomfort in cyclic assembly work.** Unpublished Master Thesis, Waterloo University, Canada

RVI ,MAIJA JA , UUSITALO, TARJA (2004). **Job rotation in nursing: a study of job rotation among nursing personnel from the literature and via a questionnaire.** Finland. Helsinki University Eye Hospital

Sweeney,M.S.(2008). **The Effects of Job rotation patterns on organizational outcome indicants of inter- organizational boundary spanner performance**. Unpublished Doctoral Dissertation, Texas University.

الملحق(أ)

بطاقة المقابلة للدراسة الاستطلاعية

سلطنة عمان

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة صحار(مؤتة)

استطلاع رأي (مقابلـة)

العام الدراسي 2012/2011

التدوير الوظيفي : هو التبديل بين الوظائف (التناوب الوظيفي) و يتمثل في نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى في نفس الرتبة أو المستوى، وهو تنقل أفقي يساهم في إعداد الموظف لمستويات

أعلى في مساره الوظيفي الذي قد يتطلب الإشراف على مثل هذه الوظائف ويهدف إلى تطوير قدرات وتوسيع المعرفة لدى الموظفين.

س1:هل مديرية محافظة شمال الباطنة التعليمية، تتبع أسلوب التدوير الوظيفي لتنمية مهارات موظفيها؟

....

....

س2:هل يوجد نص أو قانون في اللائحة التنظيمية يؤكد ذلك؟

....

....

س3: من وجهة نظركم، هل التدوير الوظيفي هام. ولماذا؟

....

....

س4: ماالفوائد التي تعود عليك كموظف إذا طبق أسلوب التدوير الوظيفي ؟

....

....س5:

ماالفوائد التي تعود على المؤسسة والمجتمع إذا طبق أسلوب التدوير الوظيفي؟

....

....

س6: مامقترحاتكم لتطبيق هذا الأسلوب من وجهة نظركم؟

....

....

....

شاكرة جهودكم المبذولة في خدمة عمان الغالية

الباحثة

الملحق (ب)
الاستبانة في صورتها الأولية للتحكيم

بسم الله الرحمن ا لرحيم

جامعة مؤتة

كلية العلوم التربوية

قسم الأصول والإدارة التربوية

الفاضل الدكتور/.. المحترم.

تقو م الباحثة بدراسة بعنوان **تصور مقترح لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفى فى المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم فى سلطنة عمان**،وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.ويقع ضمن متطلبات المشروع البحثي للباحثة التأكد من درجة صدق أداة الدراسة المتمثلة في استبانه تهدف إلى استقراء آراء مديري الدوائر ورؤساء الأقسام بالمديريات التعليمية العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حول مدى إمكانية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديريات التعليمية العامة بالمحافظات التعليمية المختلفة.

ونظراً لما تمتلكونة من باعٍ طويلٍ وخبرات تربوية واسعة ن تود الباحثة الاستفادة من فيض معين تلك الخبرات، بتزويدها بآرائكم النيرة في الأداة المذكورة أعلاه من حيث:

- ●مدى مناسبتها في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها.
- ●مدى وضوح فقراتها من حيث الصياغة اللغوية والتربوية.
- ●مدى مناسبة محاورها وطبيعة الفقرات التي تتضمنها.
- ●حذف ماترونه مناسباً من فقرات ومحاور أو تعديله أو إضافته.

ويرجى- قبل التكرم بتحكيم الأداة- تزويد الباحثة بالبيانات الشخصية التالية:

المؤهل العلمي:...
الوظيفة:...
جهة العمل:...

شاكرة لكم حسن تعاونكم، ومقدَرة لكم جهودكم المبذولة.

الباحثة / غنية بنت سيف بن سعيد النعمانية

ثانياً / البيانات العامة:

الاسم(اختياري):..

المؤهل العلمي:

* أقل من بكالوريوس   * بكالوريوس ومأعلاه

المحافظة التعليمية:

*مسقط.   *شمال الباطنة.

*جنوب الباطنة. *شمال الشرقية.

*الداخلية. *الظاهرة.

المسمى الوظيفي:

*مدير دائرة. *رئيس قسم.

سنوات الخبرة:

*أقل من (11) سنة *(11سنة ف أكثر).

ثالثاً/ فقرات الإستبانة:

م	الفقـــــــــــــرات	تنتمي إلى المحور	لاتنتمي إلى المحور	الصياغة		التعديل إن وجد
				مناسبة	غير مناسبة	
	المحور الأول: أهمية التدوير الوظيفي وفوائده					
1	يفتح آفاق جديدة لاكتساب خبرات ومهارات ومعارف متنوعة تمكن الإداري من الإلمام بجوانب العمل في الوحدات الإدارية المختلفة.					
2	يكشف عن قدرات و إبداعات الإداريين، ويتيح الفرصة لهم للتعبير عن قدراتهم وكوامنهم، ومواهبهم.					
3	وسيلة لإعداد القيادات وسد الفراغ القيادي في المنظمة					
4	يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للإداريين.					
5	يحد من استمرار الإداريين غير الجديرين في مواقعهم الإدارية.					

6	يحقق مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص في العمل بين الإداريين					
7	يكشف عن مواطن القوة والضعف لدى القياديين.					
8	يقضي على الجمود الوظيفي والملل					
9	يقلل من الغياب وترك للعمل					
10	يقضي على الحساسية والتنافس غير الشريف بين الإداريين.					
11	يعمل على كسر الروتين، واستعادة النشاط والحيوية في العمل.					
12	يقوم على مبدأ الشفافية في العمل.					
13	يسهل إجراءات العمل،وعدم تعطيل المعاملات، لغياب المسؤول عن العمل.					
14	يشجع العمل بروح الفريق في الدائرة الواحدة.					
15	يؤدي إلى رفع الدافعية، وزيادة الإنتاج وجودته.					
16	يعد وسيلة وقائية وعلاجية للفساد الإداري.					
17	يساعد الإداري من الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير.					
18	يساعد الإداري من التخلص من الاعتقاد بأن الوظيفة ملك له.					
19	يساعد في معالجة ضغوط العمل.					
20	يوفر فرصة تغيير الثقافة التنظيمية في المنظمة.					
21	يعزز مبدأ الإدارة الأمينة.					
22	يرسخ مبدأ احترام الوظيفة الحكومية.					
23	يعزز جهود التنمية المستدامة في المنظمة.					
24	يعتبر مصدراً أساسياً لبرامج التطوير الداخلي للمديرين.					
25	يعمل على تطوير العلاقات الاجتماعية ويزيد الترابط بين الأفراد في المنظمة الواحدة.					
26	يسهم في تنويع السياسات الإدارية، وتجديدها.					
27	يساعد في عملية إحلال الإداري أثناء غياب زميله.					
	ب- المحور الثاني:إجراءات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي:					
1	التخطيط السليم لعملية التدوير الوظيفي.					
2	شرح أهداف التدوير الوظيفي للإداريين في الأقسام والوحدات.					
3	توفير دليل استقرائي عن كل وظيفة بدقيق التفاصيل من قبل الموظف الموجود في الوظيفة.					
4	توفير مساندة ودعم متواصل، واهتمام من قبل الجهة المنفذة، ومراقبة سير التطبيق.					
5	توفير فرصة للموظف المنتقل للعودة مرة أخرى إلى وظيفته الأصلية.					
6	نقل عدد محدد من الموظفين خلال عملية التدوير الوظيفي، حتى لايؤثر ذلك على سير العمل.					
7	يتم التدوير بين الوظائف المتشابهة.					
8	تحديد مدة زمنية لعملية التدوير أقصاها 5 سنوات.					

9	تخصيص وحدة مركزية، تلحق بالهيكل التنظيمي، بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، تسمى بوحدة التدوير الوظيفي.					
10	وضع ميزانية مالية مخصصة لهذه الوحدة.					
11	المتابعة الدورية المستمرة لعملية التدوير الوظيفي.					
12	إيجاد قاعدة بيانات فعالة عن جميع الموظفين والعاملين بالوزارة.					
13	وجود ضوابط ومعايير تحكم عملية التدوير الوظيفي، وتخصيص نص في اللائحة التنظيمية ينظم التدوير الوظيفي.					
14	نشر ثقافة التدوير الوظيفي بين الموظفين، والترويج لها بشكل واسع.					
15	وجود مشرف مدرب ملم بجميع الأعمال في كل وحدة وظيفية، يدرب ويتابع عملية تنفيذ التدوير الوظيفي، ويرفع التقارير إلى وحدة التدوير الوظيفي في المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بالوزارة.					
16	وجود حوافز مادية ومعنوية من قبل الجهات المختصة.					
	ج- المحور الثالث: المستويات الإدارية التي يمكن أن يتم التدوير الوظيفي بها.					
1	يتم بين مديري العموم بالمحافظات التعليمية المختلفة.					
2	يتم بين مديري الدوائر في الدوائر المختلفة على مستوى المحافظة الواحدة.					
3	يتم بين رؤساء الأقسام في الأقسام المختلفة لكل دائرة على حده في المحافظة التعليمية الواحدة.					
4	يتم بين مديري الدوائر المتماثلة المهام في المحافظات التعليمية المختلفة على مستوى السلطنة.					
5	يتم بين رؤساء الأقسام المتماثلة المهام في الدوائر المتماثلة المهام في المحافظات التعليمية المختلفة على مستوى السلطنة.					
6	يتم بين الموظفين في الأقسام الإدارية غير التخصصية في الدائرة الواحدة في المحافظة التعليمية الواحدة.					
7	يتم بين مديري مكاتب الإشراف في المحافظات التعليمية المختلفة على مستوى السلطنة.					
8	يتم بين مديري المدارس ومساعديهم في كل ولاية على حده في المحافظة التعليمية الواحدة.					
9	يتم بين مديري المدارس ومساعديهم حسب الحلقة التعليمية في كل ولاية على حده في المحافظة التعليمية الواحدة.					
10	تدوير جميع الفنيين والإداريين في المدارس وفقاً للحلقة التعليمية بالمدارس في كل ولاية على حده على مستوى المحافظة الواحدة.					
	د- المحور الرابع: المعوقات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي.					

1	ضعف إدارات التطوير،مادياً وبشرياً.					
2	عدم رغبة بعض رؤساء الأقسام، في اطلاع الآخرين على أسرار الوحدة الإدارية التي يعمل بها					
3	ضعف الوعي لدى الإداريين في المنظمات بأهمية التدوير الوظيفي.					
4	قلة الحوافز المادية في بعض المنظمات.					
5	عدم وجود ميزانية خاصة للتدوير الوظيفي.					
6	الهيكل التنظيمي غير مرن وغير مناسب لعملية التدوير الوظيفي					
7	عدم وجود وصف وظيفي لجميع الوظائف.					
8	الثقافة السلبية اتجاه أساليب التطوير والتغيير لدى بعض المديرين ورؤساء الأقسام.					
9	عدم وجود نظام معلومات إدارية فعَال.					
10	تولي الإدارة من أشخاص لا يجيدون العمل الإداري.					
11	عدم وجود لوائح وقوانين تنظم التدوير الوظيفي.					
12	عدم وجود التنسيق بين الأقسام المختلفة في الوحدة الإدارية الواحدة أو بين الدوائر المختلفة في المديرية الواحدة.					
13	اختلاف الخصائص الشخصية للعاملين.					

الملحق(ج)

الفقرات المحذوفة	م

الفقرات التي تم حذفها

1	يقضي على الجمود الوظيفي والملل
2	يعد وسيلة وقائية وعلاجية للفساد الإداري.
3	يسهم في تنويع السياسات الإدارية، وتجديدها
4	يرسخ مبدأ احترام الوظيفة الحكومية.
5	يساعد في معالجة ضغوط العمل.
6	وضع ميزانية مالية مخصصة لهذه الوحدة
7	نشر ثقافة التدوير الوظيفي بين الموظفين، والترويج لها بشكل واسع
8	يتم بين مديري المدارس ومساعديهم في كل ولاية على حده في المحافظة التعليمية الواحدة
9	عدم وجود ميزانية خاصة للتدوير الوظيفي.

الملحق (د)

استبانة تصور مقترح لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان

تصور مقترح لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان

الأفاضل / مديرو الدوائر
الأفاضل/ رؤساء الأقسام

تقوم الباحثة بدراسة في موضوع "_تصور مقترح لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان" وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية. وتعتبر هذه الاستبانة، أداة الدراسة التي تسعى إلى تحقيق الهدف منها.لذا يرجى منكم التكرم بالإجابة عن فقراتها بكل دقة وموضوعية، علما بأن الإجابات جميعها ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع جزيل الشكر والتقدير على حسن التعاون

الباحثة / غنية بنت سيف بن سعيد النعمانية

(أ) تعليمات استخدام الاستبانة:

*تهدف الاستبانة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

*تحوي الاستبانة على أربعة محاور : الأول إجراءات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي والمحور الثاني المستويات الإدارية التي يمكن أن يتم التدوير الوظيفي بها،والمحور الثالث أهمية التدوير الوظيفي وفوائده، والمحور الرابع المعوقات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي.

* تتم الإجابة عن فقرات الإستبانة وفقاً لمقياس خماسي (موافق بدرجة عالية، موافق, محايد، غير موافق، غير موافق بدرجة عالية)، وذلك بوضع علامة(/) أمام العبارة المناسبة لآرائكم.

(ب) تعريف مصطلحات الدراسة:

التدوير الوظيفي : التبديل بين الوظائف (التناوب الوظيفي) و يتمثل في نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى في نفس الرتبة أو المستوى، وهو تنقل أفقي يساهم في إعداد الموظف لمستويات أعلى في مساره الوظيفي الذي قد يتطلب الإشراف على مثل هذه الوظائف ويهدف إلى، تطوير قدرات وتوسيع المعرفة لدى الموظفين،والتخلص من الركود والملل المصاحب لأداء نفس العمل يوميا

ثانياً / البيانات العامة:

الاسم(اختياري):...

المؤهل العلمي:

* دبلوم * بكالوريوس

*أعلى من بكالوريوس

المحافظة التعليمية:

*مسقط. *شمال الباطنة.

*جنوب الباطنة. *شمال الشرقية.

*الداخلية. *الظاهرة.

المسمى الوظيفي:

*مدير دائرة. *رئيس قسم.

سنوات الخبرة:

*(أقل من 11سنة) *(11أو أكثر).

ثالثاً/ فقرات الاستبانة:

م	الفقـــــــــــــــرات	موافق بدرجة عالية	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بدرجة عالية
	أ- المحور الأول:إجراءات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي:					
1	التخطيط السليم لأسلوب التدوير الوظيفي.					
2	شرح أهداف التدوير الوظيفي للإداريين في الأقسام والوحدات.					
3	قيام الموظف الحالي بتوفير دليل استقرائي عن كل وظيفة بدقيق التفاصيل.					
4	مساندة الجهة المنفذة لسير التطبيق،ودعمه،ومراقبته..					
5	توفير فرصة للموظف المنتقل للعودة مرة أخرى إلى وظيفته الأصلية.					
6	نقل عدد محدد من الموظفين خلال عملية التدوير الوظيفي، حتى لايؤثر ذلك على سير العمل.					
7	تفعيل التدوير بين الوظائف المتشابهة.					
8	تحديد مدة زمنية لعملية التدوير أقصاها 5 سنوات.					
9	انشاء وحدة مركزية، تلحق بالهيكل التنظيمي، بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، تسمى بوحدة التدوير الوظيفي.					
10	التأكيد على المتابعة الدورية المستمرة لأسلوب التدوير الوظيفي.					
11	إيجاد قاعدة بيانات فعالة عن جميع الموظفين والعاملين بالوزارة.					
12	وجود ضوابط ومعايير تحكم عملية التدوير الوظيفي،					
13	تخصيص نص في اللائحة التنظيمية ينظم التدوير الوظيفي.					
14	وجود مشرف مدرب ملم بجميع الأعمال في كل وحدة وظيفية، يدرب ويتابع عملية تنفيذ التدوير الوظيفي، ويرفع التقارير إلى وحدة التدوير الوظيفي في المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بالوزارة.					
15	وجود حوافز مادية ومعنوية ترصدها الجهات المختصة للفئة المدوَرة.					

*إجراءات أخرى لتطبيق أسلوب التدوير من وجهة نظرك:

....
....
....
....
....
....
....

ب- المحور الثاني: المستويات الإدارية التي يمكن أن يتم التدوير الوظيفي بها.

1	بين مديري العموم بالمحافظات التعليمية المختلفة.					
2	بين مديري الدوائر في الدوائر المختلفة على مستوى المحافظة الواحدة.					
3	بين رؤساء الأقسام الإدارية، في الأقسام المختلفة لكل دائرة على حده في المحافظة التعليمية الواحدة.					
4	بين مديري الدوائر المتماثلة المهام في المحافظات التعليمية المختلفة على مستوى السلطنة.					
5	بين رؤساء الأقسام المتماثلة المهام في الدوائر المتماثلة المهام في المحافظات التعليمية المختلفة على مستوى السلطنة.					
6	بين الموظفين في الأقسام الإدارية غير التخصصية في الدائرة الواحدة في المحافظة التعليمية الواحدة.					
7	بين مديري مكاتب الإشراف في المحافظات التعليمية المختلفة على مستوى المحافظة الواحدة.					
8	بين مديري المدارس ومساعديهم حسب الحلقة التعليمية في كل ولاية على حده في المحافظة التعليمية الواحدة.					
9	تدوير جميع الفنيين والإداريين في المدارس وفقاً للحلقة التعليمية بالمدارس في كل ولاية على حده على مستوى المحافظة الواحدة.					

*المستويات الإدارية التي يمكن أن يتم بها التدوير الوظيفي من وجهة نظرك:

....

....

....

....

-

ج- المحور الثالث: أهمية التدوير الوظيفي وفوائده

1	يفتح آفاقاً جديدة لاكتساب خبرات ومعارف، ومهارات متنوعة تمكن الإداري من الإحاطة بجوانب العمل في الوحدات الإدارية المختلفة.					
2	يكشف عن قدرات الإداريين وإبداعاتهم، ويتيح الفرصة لهم للتعبير عن مواهبهم.					
3	يعد وسيلة لإعداد القادة الإداريين وسد الفراغ الإداري في المنظمة					
4	يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للإداريين.					
5	يحد من استمرار الإداريين غير االمجيدين في مواقعهم الإدارية.					
6	يحقق مبدأ العدالة، وتكافؤ الفرص في العمل بين الإداريين					
7	يكشف عن مواطن القوة وأولويات التطوير لدى القادة الإداريين.					
8	يقلل من الغياب وترك العمل.					
9	يقضي على الحساسية والتنافس غير الشريف بين الإداريين.					
10	يعمل على كسر الرتابة، واستعادة النشاط والحيوية في العمل.					
11	يساعد على تطبيق مبدأ الشفافية في العمل.					
12	يسهل إجراءات العمل،ويقلل تعطيل المعاملات.					
13	يشجع العمل بروح الفريق في الدائرة الواحدة.					
14	يؤدي إلى رفع الدافعية، وزيادة الإنتاج وجودته.					

15	يساعد الإداري على الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير.					
16	يساعد الإداري على التخلص من الاعتقاد بأن الوظيفة ملك له.					
17	يوفر فرصة تغيير الثقافة التنظيمية في المنظمة					
18	يعزز مبدأ الإدارة الأمينة،فيقلل من الفساد الإداري.					
19	يعد مصدراً أساسياً لبرامج التطوير الداخلي للمديرين.					
20	يعزز جهود التنمية المستدامة في المنظمة.					
21	يعمل على تطوير العلاقات الاجتماعية ويزيد الترابط بين الأفراد في المنظمة الواحدة.					
22	يساعد في عملية إحلال الإداري في أثناء غياب زميله.					

د- المحور الرابع: المعوقات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي.

1	ضعف إدارات التطوير مادياً وبشرياً من حيث التأهيل وبرامج التنمية المهنية.					
2	عدم رغبة بعض رؤساء الأقسام، في إطلاع الآخرين على أسرار الوحدة الإدارية أو القسم الذي يعملون به.					
3	ضعف الوعي لدى الإداريين في المؤسسات بأهمية التدوير الوظيفي.					
4	قلة الحوافز المادية في بعض المؤسسات.					
5	قلة مرونة الهيكل التنظيمي،وعدم مناسبته لأسلوب التدوير الوظيقي.					
6	قلة تفعيل الوصف وظيفي لجميع الوظائف.					
7	الثقافة السلبية تجاه أساليب التطوير والتغيير لدى بعض المديرين ورؤساء الأقسام.					
8	قلة كفاءة نظام المعلومات الإدارية.					
9	تولي الإدارة من قبل أشخاص لا يجيدون العمل الإداري.					
10	عدم وجود لوائح وقوانين تنظم التدوير الوظيفي.					
11	غياب التنسيق بين الأقسام المختلفة في الوحدة الإدارية الواحدة أو بين الدوائر المختلفة في المديرية الواحدة.					
12	اختلاف السمات الشخصية للعاملين.					

* معوقات أخرى تحد من تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي بسلطنة عمان من وجهة نظرك:

....
....
....
....
....
....
....

جزيل الشكر والتقدير/الباحثة

الملحق (ه)

قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة

م	الاســـــــــــــم	الوظيفـــــــــــة	مـقر الـــــــــــعمل
1	السيد قيس بن المرداس بن أحمد البوسعيدي	خبير تربوي	وزارة التربية والتعليم
2	د. حمدة بنت حمد السعدية	أستاذ مساعد	كلية العلوم التطبيقية بالرستاق
3	د. ريـا بنت سالم المنذرية	أستاذ مساعد	كلية التربية - جامعة السلطان قابوس
4	د. عبدالله بن مسلم الهاشمي	أستاذ مساعد	كلية التربية - جامعة السلطان قابوس
5	د. عمرو هاشم إسماعيل	أستاذ مساعد	كلية التربية - جامعة السلطان قابوس
6	أ. علي الشعيلي	عضو مناهج تعليمية	وزارة التربية والتعليم
7	أ. عائشة بنت عبدالله السيفية	مشرف تربوي	وزارة التربية والتعليم – التعليم المستمر
8	أ. هاني بن عباس البلوشي	مشرف مادة مناهج البحث	المديرية العامة للتربية والتعليم لمحافظة شمال الباطنة
9	أ. عمر بن سعيد المعمري	عضو فني وإشراف	المديرية العامة للتربية والتعليم لمحافظة شمال الباطنة – دائرة تنميةالموارالبشرية.
10	أ. علي بن إبراهيم البلوشي	عضو دراسات ومتابعة	المديرية العامة للتربية والتعليم لمحافظة شمال الباطنة – دائرة تنميةالموارد البشرية
11	أ. عائشة بنت سعيد البلوشية	مشرف إداري أول بمكتب الإشراف بالسويق	المديرية العامة للتربية والتعليم لمحافظة شمال الباطنة
12	أ. كريمة بنت علي الحريزية	مديرة مدرسة	المديرية العامة للتربية والتعليم لمحافظة شمال الباطنة
13	أ. بتول بنت محمد العجمية	معلم أول لمادة اللغة العربية	المديرية العامة للتربية والتعليم لمحافظة شمال الباطنة

الملحق(و)

رسالة موافقة وزارة التربية والتعليم على تطبيق الدراسة

Sohar University جامعة صحار

التاريخ: 2012/5/08

الفاضلة / مديرة المكتب الفني للدراسات والتطوير المحترم،،،
وزارة التربية والتعليم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..وبعد:

الموضوع: الباحثة/ غنية بنت سيف بن سعيد النعمانية

تقوم الفاضلة/ **غنية بنت سيف بن سعيد النعمانية** بإجراء بحث بعنوان " **تصور مقترح لتطبيق اسلوب التدوير الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظة التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان**" كمتطلب من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية في جامعة صحار، راجياً التكرم بتسهيل مهمة الباحثة في تنفيذ الدراسة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

د.حسين بن سالم الذهب

القائم بأعمال عميد كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

Great Future Begin With Great Education
P.O. Box: 44, P.C.: 311, Sohar, Sultanate of Oman - Tel.: 26720101, Fax: 26720102
www.soharuni.edu.om